Маріупольський університет

«Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України»

Збірник матеріалів
IV Всеукраїнської науково-практичної конференції

23 квітня 2026

Київ 2026

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (М. КИЇВ)

КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА (М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (М. КИЇВ)

ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ КОМПАНІЙ З МІЖНАРОДНОГО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ (М. КИЇВ)

РОЗВИТОК РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗРУШЕНЬ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Збірник матеріалів
IV Всеукраїнської науково-практичної конференції
23 квітня 2026 р., м. Київ

(українською, англійською мовами)

КИЇВ 2026

УДК 339.9:331.5(477)

Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України : збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 23 квітня 2026 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ : МДУ, 2026. 264 с.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет вченою радою економіко-правового факультету Маріупольського державного університету (протокол № 10 від 20.05.2026).

Редакційна колегія:

Голова – Тетяна МАРЕНА, в.о. ректора МДУ, кандидат економічних наук, доцент;

Заступник голови – Юлія ДЕМИДОВА, проректор з науково-педагогічної роботи та молодіжної політики МДУ, кандидат педагогічних наук, доцент;

Члени редколегії:
- Світлана КАЛІНІНА, декан економіко-правового факультету МДУ, доктор економічних наук, професор;
- Лілія МИХАЙЛИШИН, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ), доктор економічних наук, професор;
- Вікторія ЯНОВСЬКА, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Національного транспортного університету, доктор економічних наук, професор;
- Світлана ЛАНСЬКА, завідувач кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
- Валерія ПОДУНАЙ, доцент кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
- Клавдія ТАХТАРОВА, доцент кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;
- Ольга ЛЕЛЮК, старший викладач кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук;
- Василь ВОСКОБОЙНИК, Президент Всеукраїнської Асоціації компаній з міжнародного працевлаштування

Збірник містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України», яка відбулась 23 квітня 2026 року в Маріупольському державному університеті.

У матеріалах систематизовано сучасні конструкти світового економічного розвитку та глобальні трансформації ринку праці, досліджено регуляторні пріоритети міграційної політики, здійснено науковий безпековий дискурс трудоресурсного забезпечення, проаналізовано новітні конструкти і тренди HR-економіки, висвітлено проблематику використання людського капіталу в контексті інфраструктурного відновлення України.

Збірник адресовано викладачам і науковцям, фахівцям у сфері ринку праці та міжнародної економіки, докторантам, аспірантам і студентам економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також усім, хто цікавиться сучасними проблемами економічної науки.

В матеріалах конференції представлено думки учасників. У збірнику максимально точно відображено авторську орфографію та пунктуацію. Редакція не несе відповідальності за авторський стиль тез, опублікованих у збірнику.

© Автори текстів, 2026
© Маріупольський державний університет, 2026

ЗМІСТ

Секція «СУЧАСНІ КОНСТРУКТИ СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ. ГЛОБАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ»

БЛАГУН Семен.
Гіг-економіка як виклик українському ринку праці 11

ВАСИЛЬЧЕНКО Сергій, ТРОФАНЮК Роман, САМОКИШИН Андрій.
Сучасні тенденції міжнародного ринку освітніх послуг: виклики для України 13

ДРУЖИНІНА Вікторія, ЧЕРНІХОВА Олена.
Трансформаційні виклики ринку праці у транспортно-логістичній сфері в умовах глобалізаційних змін 16

ЗАХАРОВА Ольга, КОЖОКАРУ Дар'я.
Нерівні економіки – рівний потенціал: жіночий капітал як драйвер стійкості та відновлення України 19

КАЛІНІНА Світлана, ОСТРОПОЛЬСЬКИЙ Олег.
До питання про трансформацію трудоресурсного забезпечення: феномен цифровізації..... 22

КОВЕРЗА Вікторія.
Глобальні трансформації ринку праці в умовах цифровізації: виклики та можливості для України 25

КОРОВЧУК Юрій, БЕРЕЗА Дарія.
Аналіз соціально-економічних передумов масштабування інструментів ШІ в системі міжнародного ринку праці 28

КРАВЧУК Оксана.
Компетентнісна трансформація HR-фахівців в умовах ШІ-економіки: попит, дефіцити та пріоритети розвитку 32

ЛЯШЕНКО В'ячеслав, ЛАЗАРЕНКО Дмитро, ЗЕМЛЯНКИН Анатолій, ІВАНОВ Сергій.
Вплив викликів формування Балто-Чорноморського неоіндустріального поясу на розвиток ринку праці України..... 35

МИКИТЕНКО Тетяна, ЄВГІЄНКО Тетяна.
Оптимізація процесів митного контролю та оформлення в зовнішньоекономічній діяльності підприємства..... 38

МИХАЙЛИШИН Лілія, МИХАЙЛИШИН Іванна, КУЗАН Іванна.
Шрінкфляція як інструмент подолання дисбалансу вартості праці в Україні та ЄС 40

МІТЮШКІНА Христина.
Трансформація попиту на «зелені» професії в Україні та світі 46

НОВАК Ірина.
Резилієнтність соціального діалогу в умовах війни та повоєнного відновлення 49

ПОБОЧЕНКО Леся, ПІДМОГИЛЬНА Анжеліка.
Роль міжнародного франчайзингу та продовольчої логістики у формуванні ринку праці України в умовах глобальних викликів 52

ПОБОЧЕНКО Леся, СОКОЛОВА Валерія.
Роль ТНК у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні ринку праці України в умовах глобальних викликів 55

ПРОКОП'ЄВА Аліна, ШАВРО Анна.
Трансформація європейського ринку рекламних послуг в умовах цифровізації: тенденції та перспективи розвитку 58

СНОВИДОВИЧ Ірина.
Стійкість ринку праці України в умовах війни: виклики, трансформації та механізми збереження людського капіталу 60

ШЕВЧУК Владислава, ХАЛИМОН Тетяна.
Трансформація ринку праці України в умовах воєнних викликів 63

ЯНОВСЬКА Вікторія, ЛАЗАРЕВИЧ Антон.
Роль тарифної політики у забезпеченні доступності ринку праці 66

CHUVARDYNSKYI Vladyslav, KALININA Svitlana.
Skills gap in the age of AI: quantitative insights for 2030 69

KHARCHUK Olena, SAGAYDAK Anatoliy.
The genesis and transformation of the radio and television system in Ukraine in the 20th and 21st centuries 72

Секція «МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА: РЕГУЛЯТОРНІ ПРІОРИТЕТИ»

АРАКЕЛОВА Інна.
Класифікація внутрішньо переміщених осіб у системі сучасних міграційних процесів 75

БАЛАБАНОВА Наталя.
Міграційна криза України та її вплив на демографічну і макроекономічну стабільність 78

ВОСКОБОЙНИК Василь, ВОСКОБОЙНИК Дмитро.
Формування цифрової міграційної інфраструктури: виклики для України 81

КАПРАНОВА Лариса.
Глобальний ринок віддаленої праці під впливом штучного інтелекту: наслідки для міграційних процесів..... 84

КНЯЗЬКОВА Любов.
Колізійне правове регулювання трудових відносин з іноземним елементом: сучасний стан та перспективи 89

ЛАНСЬКА Світлана.
Формування сучасної міграційної політики: інклюзивний аспект 92

НОВІКОВА Ольга, ЗЕЛЕНКО Олена.
Реформування імміграційної політики України щодо залучення іноземної робочої сили 95

ПОДУНАЙ Валерія.
Сучасні тенденції міжнародної трудової міграції 98

ПОСТОЛОВСЬКИЙ Владислав.
Міграційна політика як важіль повоєнного відновлення економіки країни 100

СЕМЕНКОВА Марина.
Міграція молоді з України в сучасних умовах: аналіз різновекторних факторів 102

СМАЛІЙЧУК Ганна.
Інтеграція українських вимушених мігрантів та виклики поворотної міграції (на прикладі Польщі)..... 104

Секція «БЕЗПЕКОВИЙ ДИСКУРС ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»

ГАВРИЛЕЧКО Юрій.
Постконфліктна криміналізація ринку праці в Україні: структурні ризики та механізми запобігання..... 107

ДОРОНІНА Ольга.
Механізми повернення ветеранів до цивільного ринку праці в контексті вирішення проблеми трудоресурсного забезпечення економіки України..... 110

ЗАХАРОВА Ольга, ВОРОБЙОВА Марта.
Ризики та загрози трудоресурсній безпеці України в умовах воєнного стану..... 113

ЗАХАРОВА Ольга, ДРАНЧУК Лілія.
Загрози реалізації національних економічних інтересів України..... 116

МАХСМА Марія, КОЗЛОВ Євген.
Державна підтримка агросектору в контексті зайнятості сільського населення 118

МОРОЗ Олег.
Безпекові аспекти забезпечення трудовими ресурсами в умовах повоєнного відновлення України 121

МУРАВСЬКИЙ Сергій.
Проактивні механізми протидії цифровим загрозам трудоресурсному забезпеченню підприємств у системі економічної безпеки 124

ПАНЬКОВА Оксана.
Виклики та загрози трудоресурсній безпеці та стратегічні засади кадрового забезпечення вітчизняної промисловості 127

ПОПЛАВСЬКА Оксана.
Концептуалізація соціальної безпеки людини на платформі праця 5.0 130

РЯБОКОНЬ Іван, КИРИЛЮК Володимир.
Соціоекономічні детермінанти подолання безробіття ветеранів у системі зміцнення трудоресурсної безпеки України 133

ТАХТАРОВА Клавдія.
Сучасна кадрова політика: пріоритети для закладу вищої освіти 137

ХОДАЦЬКИЙ Дмитро.
Договірне регулювання соціально-трудових відносин: питання безпеки 140

Секція «HR-ЕКОНОМІКА: НОВІТНІ КОНСТРУКТИ І ТРЕНДИ»

БОНЯР Світлана, СКОК Павло, СОТНИК Юрій.
Інновації та конкурентоспроможність: виклики для держави та бізнесу 143

БУРЛАКА Олександр.
Вплив трендів розвитку ІТ-сегменту ринку праці України на процеси командотворення 146

ВОНБЕРГ Тетяна, ЛАЗАРЕНКО Анастасія.
Дослідження ефективності управління персоналом в умовах трансформації ринку праці 149

ГОРБАШЕВСЬКА Марина, ТКАЧЕНКО Олена.
Управління персоналом в системі адміністративного менеджменту: практики Чехії та Німеччини в контексті імплементації в Україні 151

КАПРАНОВ Максим.
Штучний інтелект у HR-економіці: трансформація моделей управління 154

КОРЖ Марина, БОЖОК Вікторія.
Штучний інтелект як драйвер персоналізації у глобальних маркетингових стратегіях 161

КОРЖ Марина, СТЕПОВА Діана.
Вплив цифрової реклами на формування бренду компанії на міжнародних ринках 163

МАРШАВІН Юрій, КИЦАК Тарас, МАРШАВІН Олег.
Креативна конфігурація сфери зайнятості як чинник інноваційної модернізації України 166

МИХАЙЛИШИН Лілія, УРБАСЬ Надія.
Інтеграція принципів DEI в HR: поведінкові механізми подолання гендерної асиметрії 169

МІНАКОВ Олексій.
Методологічні засади визначення рівнів автономності штучного інтелекту в HR-процесах 171

РОМАНЧУКЕВИЧ Віталій, ЛЮДОВИК Данiїл.
Інноваційні технології та ESG у міжнародному логістичному бізнесі 174

ТАРАНИЧ Оксана, СЕРЕДА Дарина.
Резилієнтність персоналу як економічний актив організації: вимірювання, детермінанти та вплив на продуктивність 177

ТКАЧУК Денис.
Роль штучного інтелекту в трансформації управління людським капіталом 180

ТЮХТЕНКО Наталія.
Управління талантами як важливий тренд HR-стратегії сучасної організації 182

УСТІЛОВСЬКА Анастасія, ВОСВИЛО Олексій.
Апскілінг та стратегічні вектори розвитку персоналу в умовах сучасних ринкових трансформацій 186

УСТІЛОВСЬКА Анастасія, ПЛЮЩАКОВ Володимир.
Роль рескілінгу у формуванні адаптивного ринку праці України 188

УСТІЛОВСЬКА Анастасія, РАЗДОБРЄЄВ Валентин.
Роль штучного інтелекту в модернізації системи управління персоналом 190

ШЕНДРИГОРНЕНКО Марина.
Обліково-аналітичне забезпечення HR-економіки в умовах цифрової трансформації та ризиків 193

HORBASHEVSKA Maryna, MATSUKA Viktoriia.
Theories of wage fairness in modern companies: global and Ukrainian experience 195

TYUKHTENKO Nataliya, KARAVAIEVA Tetiana, SERHIEIEVA Yelyzaveta.
Skill mismatch in the Ukrainian labour market and pathways for reform 198

Секція «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В КОНТЕКСТІ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ»

АНДРЄЄВА Олена.
Роль демографічного чинника при бюджетоутворенні 202

АНТОНЮК Валентина.
Продуктивність праці у промисловості та завдання її підвищення для відновлення економіки 204

БЕЗЗУБЧЕНКО Ольга.
Людський капітал у контексті інфраструктурного відновлення України 207

ДЕРЕВЯНКО Володимир.
Формування людиноцентристської моделі відновлення інфраструктури та промислового потенціалу України в умовах повоєнної трансформації 210

ДІДКІВСЬКА Олена, ГОРЕМИКІНА Юлія.
Роль людського капіталу у відновленні інфраструктури України: виклики воєнного періоду 213

КОРИТЬКО Тетяна.
Цифрові компетенції працівників та їх вплив на формування людських ресурсів 215

КУЛІЧЕВ Віктор.
Трансформація людського капіталу у високотехнологічних секторах економіки в умовах впровадження ШІ: розрив між технологічною та організаційною готовністю 217

ЛЕЛЮК Ольга.
Новітні підходи до розвитку людського капіталу в умовах сучасних викликів: micro-learning 219

ЛІСОГОР Лариса.
Трудовий потенціал економічного відновлення України: проблеми та перспективи реалізації 221

ЛОПУШНЯК Галина.
Професійна реінтеграція ветеранів війни: проблеми та виклики 225

МЕДИНА Андрій, НАКАЛЮЖНА Аліна, БІЛЬМОВИЧ Олександр.
Трансформація ринку праці України в умовах війни:
двофазний процес та сценарії повоєнного розвитку 228

МЕДИНА Андрій, НАКАЛЮЖНА Аліна, ХАЛИМОН Тетяна.
Менеджмент кадрового забезпечення інфраструктурних проєктів
у контексті стратегічного відновлення України 230

МІЩЕНКО Світлана.
Стратегічні пріоритети відновлення людського капіталу в умовах
інфраструктурної відбудови України: інклюзивний вимір SHRM 233

НАКАЛЮЖНА Аліна, МЕДИНА Андрій, УСТІЛОВСЬКА Анастасія.
Цифрові інструменти маркетингу у формуванні кадрового
потенціалу транспортної інфраструктури 237

ТАРАНИЧ Андрій.
Маркетинг Smart city як чинник розвитку людського капіталу
в контексті інфраструктурного відновлення України 240

ТВОРОНОВИЧ Вікторія, МИТЮРА Сергій.
Стратегічні аспекти управління персоналом підприємств
транспортної галузі 243

ШЕВЧУК Владислава.
Трансформація людського капіталу під впливом цифровізації 247

ШЕВЧУК Владислава, КАЛИНЮК Дмитро.
Молодіжне безробіття в Україні в умовах воєнних викликів 250

ЯНОВСЬКА Вікторія, ЗІГАНШИН Ренат.
Виклики перекваліфікації та розвитку людського капіталу у процесі
відновлення міського електротранспорту 253

ЯНОВСЬКА Вікторія, САЛІМОВСЬКИЙ Максим.
Вплив розвитку альтернативної енергетики на структуру та
якість зайнятості 258

ЯНОВСЬКА Вікторія, ЧАВУСОВА Маргарита.
Інвестиції в професійну освіту як передумова реалізації масштабних
інфраструктурних проєктів 260

Секція «СУЧАСНІ КОНСТРУКТИ СВІТОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ. ГЛОБАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ»

БЛАГУН Семен,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)

ГІГ-ЕКОНОМІКА ЯК ВИКЛИК УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПРАЦІ

Стрімкий розвиток та впровадження концепції цифрової економіки призводить до трансформації низки галузей. Однією із них є ринок праці, оскільки в умовах інформаційного суспільства традиційні трудові відносини переміщуються на другий план. Одним із основних проявів таких трансформацій є формування gig-економіки (від англ. gig – разове завдання). Це своєрідна модель організації праці, що побудована на короткострокових завданнях, проєктах або замовленнях без постійної зайнятості [3]. Працівники самостійно знаходять кожне наступне замовлення або клієнта. На противагу традиційній зайнятості, gig-економіка це трьохстороння модель взаємодії: працівник – цифрова платформа – замовник. Платформа відіграє роль підбору працівника, виконавця та керує процесом виконання роботи. До особливостей такої взаємодії варто віднести відсутність довгострокових трудових відносин, гнучкість графіка та місця роботи, оплата за виконану роботу, а також перенесення ключових ризиків на виконавця. Тобто, виконавець позбавлений будь-якого соціального захисту, присутня нестабільність доходів та необхідність самостійно забезпечувати себе засобами праці. У науковій літературі виокремлюють два основні типи платформної зайнятості: location-based, де послуги надаються у конкретному місці та web-based, де завдання виконуються дистанційно через інтернет. Як зазначає Міжнародна організація праці [3] платформна економіка стрімко розвивається, створюючи нові ринки та можливості зайнятості, але водночас породжує виклики щодо забезпечення умов гідної праці. Вона давно вийшла за межі окремих секторів і перетворилася на глобальний феномен. Низький бар'єр входу, відсутність прив'язки та можливість доступу до міжнародного ринку замовників робить цю модель привабливою для населення різного віку. Через це кількість платформних працівників невпинно зростає, а питання їхнього правового статусу та соціального захисту набуває нової актуальності та гостроти.

Україна є однією із лідерів-країн серед кількості зайнятого населення у нетрадиційних формах трудових відносин. За даними платформи Payoneer [4], Україна посідає 5 місце серед країн за кількістю фрілансерів. Сектор інформаційних технологій в Україні є найбільш значущим в платформній та

фріланс зайнятості. За даними НБУ [1] експорт послуг пов'язаних із інформаційними технологіями сягнув 6.6 млрд. дол. США у 2025 році. При цьому, порівнюючи із попереднім роком, відбулося зростання на 3%. Загальна кількість фізичних-осіб підприємців пов'язаних із ІТ становить близько 500 тис. осіб. Незважаючи на популярність таких форм організації праці, працівники залишаються менш захищеними, проте вони приймають цей ризик з метою отримання більших доходів.

Повномасштабне вторгнення призвело до реструктуризації ринку праці в Україні. Частина працівників, які втратили традиційні робочі місця або були змушені мігрувати, перейшли до платформної зайнятості, як альтернативного та більш привабливого джерела доходу. Гнучкість моделі гіг-економіки дозволяє працювати з будь-якого зручного місця, що не прив'язує працівника до конкретної локації і не змушує його шукати нову роботу внаслідок настання несприятливих обставин. Зростання кількості платформних працівників без відповідного регуляторного забезпечення поглиблює проблему соціальної захищеності та забезпечення соціальних гарантій.

Податкове навантаження демонструє значний розрив між платформними та найманими працівниками. Для найманого працівника сукупне податкове навантаження становить близько 45%, в той же час для ФОП ІІІ групи сплачує єдиний податок від обороту у розмірі 5%, військовий збір 1% та фіксований ЄСВ.

Саме цей факт спонукав міжнародну спільноту до прийняття нових регуляторних актів. Директива ЄС 2024/2831 запроваджує презумпцію трудових відносин для платформних працівників, вимоги контролю над алгоритмічними рішеннями та обмеження щодо обробки персональних даних виконавців [2]. В той же час, МОП активно працює над розробкою Конвенції про гідну працю на платформах.

У вітчизняному контексті дана проблема набуває особливої актуальності. Це зумовлено широким розповсюдженням платформної зайнятості та фіскальним розривом в оподаткуванні найманого працівника та ФОП. Виходячи з цього, необхідно розробити комплексний підхід, який б вирішував дані проблеми. Незважаючи на широке розповсюдження, в українському законодавстві не закріплено поняття «платформного працівника» та «платформної зайнятості». Відповідно ці норми повинні бути гармонізовані із критеріями визначення трудової презумпції за моделлю, що використовується в ЄС. Необхідно також запровадити диференційований режим сплати ЄСВ, де частина обов'язку буде припадати на цифрові платформи та залежати від кількості виконаних замовлень. Це дозволить наблизити базу соціальних внесків до фактично отриманих доходів.

Відсутність регуляторних механізмів платформної зайнятості створює ризики для працівників і для держави. Це призводить до недоотримання значної суми соціальних внесків, що в умовах воєнних дій є критичним.

Реалізація даних заходів допоможе скоротити фіскальний розрив, підвищити соціальний захист платформних працівників та забезпечити гармонізацію вітчизняного законодавства з європейським в умовах євроінтеграції.

Список джерел
1. Національний банк України. URL : https://bank.gov.ua (дата звернення: 23.02.2026).
2. Directive – EU – 2024/2831. EUR-Lex. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj/eng(date of access: 27.02.2026).
3. International Labour Organization. URL : https://www.ilo.org (дата звернення: 10.02.2026).
4. Top 10 Freelancing Countries. Payoneer. URL : https://www.payoneer.com/resources/business/top-10-freelancing-countries/ (date of access: 20.02.2026).

ВАСИЛЬЧЕНКО Сергій,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)
ТРОФАНЮК Роман,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Економіка»,
Маріупольський державний університет (м. Київ)
САМОКИШИН Андрій,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
ОП «Управління міжнародним бізнесом»,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасний міжнародний ринок освітніх послуг демонструє стійку тенденцію до зростання. Прогнози зростання глобального ринку освітніх послуг передбачають ріст ринку з 7,3 трильйона доларів у 2025 році до 10 трильйонів доларів до 2030 року зі сукупним річним темпом зростання (CAGR) 6,5% [1]. Подібна тенденція спостерігається, зокрема, і в сфері вищої освіти. Згідно з новими даними ЮНЕСКО, кількість студентів, зарахованих до вищих навчальних закладів у світі, сьогодні досягла рекордних 264 мільйонів, що на 25 мільйонів більше, ніж у 2020 році, і більш ніж удвічі перевищує загальну кількість у 2000 році [2]. Одночасно посилюється і транснаціоналізація сучасної освіти, причому слід зауважити, що міжнародний ринок освітніх послуг проявляє очевидну антициклічність: показники мобільності студентів не знижувались навіть підчас економічного циклу 2020–2021 років (рис. 1). Станом на 2022 рік понад 6,9 мільйона студентів навчаються в іноземних країнах, і ця цифра зросла більш ніж утричі з 2000 року, що відображає швидке зростання глобальної академічної мобільності. Сполучені Штати, Канада та Велика

Британія є основними напрямками, які разом приймають 39% усіх іноземних студентів [3].

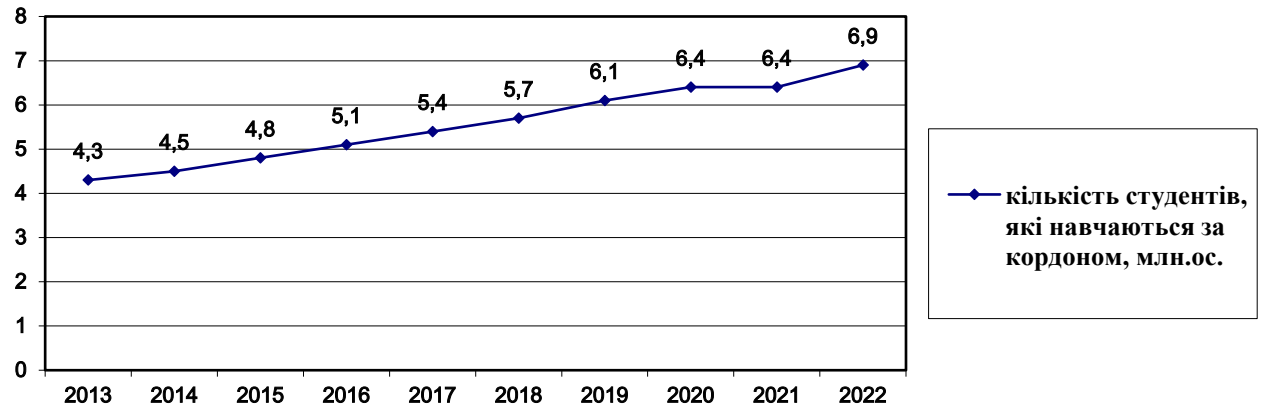

Рис. 1. Міжнародна мобільність студентів, 2013-2022 рр., млн ос.
Джерело: побудовано автором за [3].

Україна також активно включена до процесів транснаціоналізації освіти, міжнародна мобільність українських студентів стрімко зростає (рис. 2). Іще з 2008 до 2014 року спостерігалося щорічне зростання кількості українців за кордоном на 2 000–7 000 осіб. Після окупації Криму та частин Донецької та Луганської областей в 2014 році цей процес прискорився. Тому до 2018–2019 рр. кількість студентів за кордоном подвоїлась. Події 2022 року стали потужним каталізатором. Після початку повномасштабного вторгнення за один рік кількість українських студентів за кордоном зросла з 75 000 до 109 000 (+47%), а у 2023-2024 стабілізувалася на рівні 115 000. Число українців, які навчаються у вишах Європи, США, Канади та Австралії, з 2008-2009 до 2023-2024 навчального року збільшилося з 21 000 до 115 000 осіб. Тобто в 5,5 рази. Частка вступників за кордон зросла з 2 % у 2010 році до 13,5% у 2022 та 12,5% у 2023 році (відносно кількості вступників в українських ЗВО) [4].

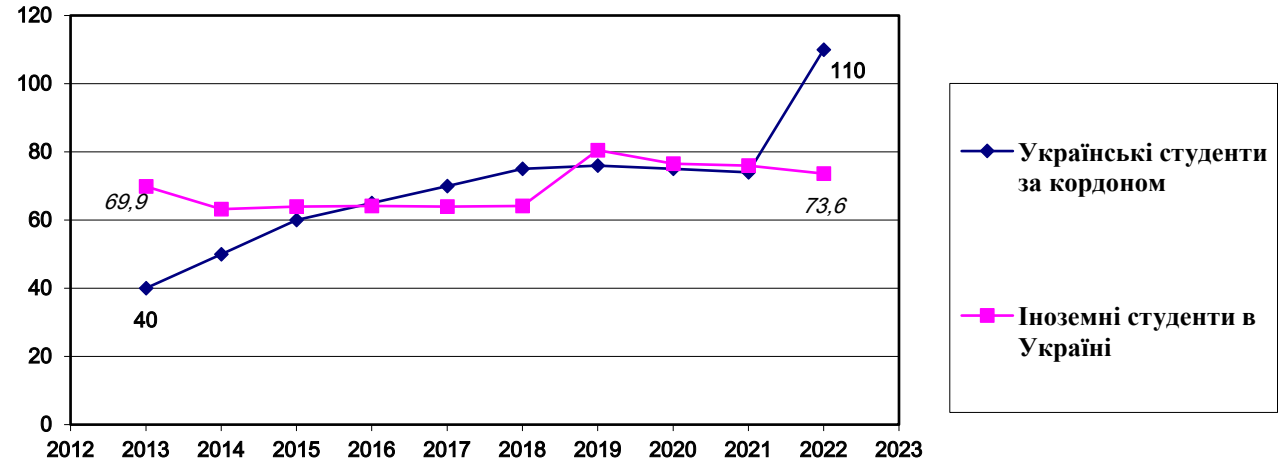

Рис. 2. Міжнародна мобільність студентів в Україні, 2013-2022 рр., тис.ос.
Джерело: побудовано автором за [5].

Аналізуючи наведені дані (рис. 2), можна зауважити, що кількість українських студентів, що навчаються за кордоном у відносно мирний час (з 2013 до 2021 року) зросла на 85% (з 40 до74 тисяч осіб), а кількість іноземних студентів в українських ЗВО зростала в майже 10 разів повільніше (ріст склав 8,6%). І що особливо важливо, в досліджуваному періоді відбулась зміна напрямів міграції: якщо на початку періоду приплив студентів перевищував відплив студентів за кордон (додатне сальдо в 2013 році склало близько 30 тис.осіб), то в 2020–2021 роках Україна отримала нульове сальдо, а в 2022 році – різко від'ємне – 39 тис.осіб., хоча кількість іноземних студентів в Україні майже не змінилась.

Така тенденція може говорити про деякі можливі наслідки та виклики для України. Як відомо на споживчому ринку (ринку товарів і послуг) будь який продукт проходить суспільну оцінку: споживачі голосують гаманцями. В умовах глобальної економіки саме міжнародний ринок освітніх послуг визначає цінність (якість) освіти та її ціну. Низька якість продукту, низький попит, низькі ціни. Низькі темпи росту попиту на українську вищу освіту на світовому ринку освітніх послуг (щорічна кількість іноземних студентів в Україні суттєво не змінювалась за досліджуваний період) може свідчити про низький рівень глобальної конкурентоспроможності галузі вищої освіти в Україні через низьку якість. Одночасно Україна має один із найвищих (входить до Топ-10 країн) у світі показників кількості дорослого населення, яке має диплом спеціаліста, бакалавра чи магістра – близько 70–80%. Разом з тим, лише третина випускників ЗВО працюють за спеціальністю [6]. Очевидно, що саме «роздутість», масовість вищої освіти погіршує її якість. Враховуючи, що в сучасному глобальному світі стрімко посилюється спеціалізація і неякісні (а тому не експортні) галузі відмирають, в Україні слід очікувати неминучого скорочення галузі вищої освіти.

Сьогодні об'єктивно виникає передумова для скорочення внутрішнього ринку освітніх послуг, що потягне за собою зміни на ринку праці та зайнятості педагогічних та науково-педагогічних працівників ЗВО. І це не гірший варіант. Гірше, якщо уряд і надалі буде продовжувати підтримувати масову і неконкурентоспроможну вищу освіту, далі погіршуючи її якість та перетворюючи ЗВО на заклади з соціальної підтримки, створення зайнятості та штучного зниження рівня безробіття.

Список джерел

1. Global Education Market Research Report 2025-2030: Comprehensive Market Intelligence and Strategic Analysis. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5276761 (дата звернення: 28.03.2026).

2. Record number of higher education students highlights global need for recognition of qualifications. URL : https://www.unesco.org/en/articles/record-number-higher-education-students-highlights-global-need-recognition-qualifications (дата звернення 28.03.2026).

3. Internationally mobile students. URL : https://www.migrationdataportal.org/themes/international-students-trends#:~:text=In%202022%2C%20there%20were%20an,2002%20(UIS%2C%202024) (дата звернення: 28.03.2026).

4. Кількість українських студентів за кордоном зросла у п’ять разів: як на це вплинула повномасштабна війна. URL : https://finteco.com.ua/article/21690-kilkist-ukrainskykh-studentiv-za-kordonom-zrosla-u-p-iat-raziv-iak-na-tse-vplynula-povnomasshtabna-viyna/ (дата звернення: 28.03.2026).

5. Ukraine Recorded a Significant Rise in International Student Numbers in 2019, the Largest Since 2011. URL : https://erudera.com/news/ukraine-recorded-a-significant-rise-in-international-student-numbers-in-2019-the-largest-since-2011/ (дата звернення: 08.04.2026).

6. Чотири міфи про українську вищу освіту. URL : https://commons.com.ua/uk/chotiri-mifi-pro-ukrayinsku-vishu-osvitu/ (дата звернення 17.04.2026).

ДРУЖИНІНА Вікторія,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу,
декан факультету економіки і управління,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського
ЧЕРНІХОВА Олена,
доктор філософії з менеджменту,
начальник відділу організації освітнього процесу,
Кременчуцький льотний коледж
Харківського національного університету внутрішніх справ

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ВИКЛИКИ РИНКУ ПРАЦІ У ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, цифровізацією та інтенсивним впровадженням інноваційних технологій у всі сфери національної економіки. Особливо відчутними ці зміни є для транспортно-логістичної сфери, яка виступає ключовим елементом забезпечення функціонування глобальних, національних та локальних ланцюгів постачання. У таких умовах відбувається суттєва трансформація ринку праці, що супроводжується зміною структури зайнятості, вимог до кваліфікації працівників та організаційних підходів до управління персоналом.

На даному етапі економічного розвитку транспортно-логістичні підприємства України функціонують в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої як зовнішніми (глобальна конкуренція, технологічні зрушення, інтеграційні процеси, соціально-політичні виклики), так і внутрішніми

факторами (економічна нестабільність, інфраструктурні зміни, міграційні процеси). Це обумовлює необхідність адаптації логістичних систем до нових умов, що безпосередньо впливає на формування попиту на трудові ресурси.

Однією з ключових тенденцій трансформації ринку праці у транспортно-логістичній сфері є зростання ролі цифрових технологій. Використання систем управління ланцюгами постачання, технологій штучного інтелекту, автоматизації складських процесів, цифрових платформ та блокчейн-рішень сприяє підвищенню ефективності управління логістичними процесами. Водночас це призводить до зміни структури зайнятості за рахунок скорочення попиту на низькокваліфіковану працю та зростання потреб у фахівцях з цифровими компетентностями, що здатні до швидкої адаптації до змін в умовах праці.

Суттєвої актуальності набуває проблема формування адаптивних механізмів управління персоналом. Зокрема, постає необхідність розроблення комплексних підходів до управління людськими ресурсами, що інтегрують стратегічне планування, розвиток професійних компетентностей і застосування сучасних цифрових інструментів.

Глобалізаційні зрушення також сприяють поширенню нових форм зайнятості у транспортно-логістичній сфері. Зокрема, набувають розвитку гнучкі форми організації праці, дистанційна робота, проєктна зайнятість, а також використання аутсорсингових моделей. Це дозволяє підприємствам підвищувати свою адаптивність до змін зовнішнього середовища, але, у той же час, створює додаткові виклики, пов’язані із соціальною захищеністю працівників та стабільністю їх зайнятості.

Окремою проблемою є формування сучасних професійних здібностей та навичок працівників транспортно-логістичних підприємств. В умовах цифровізації та інноваційних технологій особливого значення набувають такі уміння персоналу, як управління інформаційними потоками, робота з великими даними, використання спеціалізованого програмного забезпечення, застосування штучного інтелекту, а також здатність до постійного навчання та підвищення власних компетентностей. Одним із методів вирішення даної проблеми є посилення взаємодії між бізнесом та освітнім середовищем (заклади освіти, освітні та професійні курси тощо), трансформація освітніх програм до вимог та викликів сучасних бізнес-процесів.

В умовах функціонування транспортних підприємств взаємозв’язок між зовнішніми умовами функціонування (попитом на перевезення, ресурсними обмеженнями), рівнем цифровізації, управлінськими підходами та досягнутими результатами діяльності формують нову якість організації праці, де ключову роль відіграє здатність до швидкої адаптації. Зростання обсягів даних і впровадження цифрових технологій змінюють підходи до аналізу та планування транспортно-логістичних процесів. Обробка інформації про пасажиропотоки, завантаження маршрутів і ефективність використання рухомого складу забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Водночас це обумовлює підвищення вимог до працівників, зокрема щодо цифрових

компетентностей, аналітичного мислення та здатності працювати в умовах динамічних змін.

Паралельно відбувається впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема принципів ощадливого управління, які спрямовані на оптимізацію процесів, зниження втрат і підвищення ефективності використання ресурсів. У контексті розвитку ринку праці це означає необхідність формування у працівників навичок, пов'язаних з оптимізацією процесів, управлінням витратами, підвищенням якості обслуговування та впровадженням інновацій [1].

Поєднання цифровізації та Lean-інструментів формує нову управлінську парадигму, що орієнтована на гнучкість, швидкість реагування та безперервне вдосконалення [2]. Це, у свою чергу, трансформує зміст праці, посилює роль інтелектуальної складової та підвищує значущість людського капіталу.

У підсумку така взаємодія технологічних і управлінських чинників забезпечує досягнення стратегічних результатів діяльності транспортних підприємств, а саме підвищення ефективності, якості перевезень і стійкості до зовнішніх викликів. У контексті ринку праці це проявляється у формуванні більш гнучкої та конкурентоспроможної системи зайнятості, де ключовими стають безперервний розвиток компетентностей, адаптивність персоналу та здатність до інноваційної діяльності.

Важливим аспектом трансформації ринку праці є також вплив ризиків та невизначеності на зайнятість у транспортно-логістичній сфері. Автоматизація та цифровізація можуть призводити до вивільнення працівників, що потребує розробки ефективних механізмів їх перепідготовки та працевлаштування. Так, особливого значення набуває державна політика у сфері зайнятості, спрямована на підтримку розвитку людського капіталу та стимулювання інноваційної діяльності.

Крім того, в умовах глобалізаційних змін підвищується конкуренція за формування висококваліфікованих кадрів, що обумовлює необхідність створення привабливих умов праці, розвитку корпоративної культури та впровадження сучасних мотиваційних механізмів на транспортних підприємствах, наприклад, за рахунок інструментів нематеріального стимулювання, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та формування гнучких умов зайнятості. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зміцненню лояльності персоналу та зростанню конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, трансформація ринку праці у транспортно-логістичній сфері є комплексним процесом, що охоплює зміну структури зайнятості, підвищення вимог до компетентностей працівників та удосконалення підходів до управління персоналом. При цьому необхідність впровадження адаптивних механізмів управління логістичними процесами повинні враховувати сучасні тенденції розвитку ринку праці.

Список джерел

1. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Логістика: навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2019. 312 с.

2. Шкуренко О.В. Концепція «LEAN PRODUCTION» в системі стратегічного менеджменту транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). С. 57-64. URL : https://is.gd/4KXuTU (дата звернення: 15.04.2026).

ЗАХАРОВА Ольга,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)
КОЖОКАРУ Дар'я,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Міжнародні економічні відносини»,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)

НЕРІВНІ ЕКОНОМІКИ – РІВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ: ЖІНОЧИЙ КАПІТАЛ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Глобальна економічна поляризація створює своєрідний «парадокс стійкості»: у країнах із глибокою нерівністю та низьким рівнем щастя жінки демонструють вищу підприємницьку активність, ніж у стабільних і багатих державах. У сучасному розколотому світі жіночий бізнес перетворюється з простого способу самореалізації на ключову стратегію виживання та стабілізації суспільства. Це доводить, що навіть за умови діаметрально різних можливостей економік, внутрішній потенціал жінок залишається незмінним і здатним долати будь-які системні бар'єри завдяки адаптивній стійкості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання гендерної нерівності та економічної адаптації жінок детально висвітлені у звітах Світового економічного форуму, Світового банку та ООН Жінки. Теоретичне підґрунтя теми сформовано працями нобелівських лауреаток К. Голдін та Е. Дюфло, а також дослідженнями А. Сена та М. Маццукато. Глобальну статистику жіночого підприємництва забезпечує консорціум Global Entrepreneurship Monitor, тоді як динаміку українського бізнесу в умовах війни ґрунтовно аналізують платформи Опендатабот та Центр економічної стратегії.

Мета роботи проаналізувати взаємозв'язок між глобальною економічною нерівністю та рівнем жіночої підприємницької активності, обґрунтувавши феномен жіночої стійкості як ключовий фактор стабілізації в умовах розколотого світу. Особлива увага приділяється порівнянню показників України з глобальними трендами для підтвердження тези про універсальність жіночого потенціалу незалежно від рівня національного доходу чи індексу щастя.

Основна частина. Сучасна світова економіка демонструє глибокий розрив між рівнем національного добробуту та готовністю жінок до створення власної

справи. Аналіз макропоказників 2024 року підтверджує, що критичні умови та інституційні бар'єри часто стають каталізаторами жіночої активності, а не її перешкодою [1; 2; 3]. У країнах із низьким індексом щастя підприємництво набуває характеру життєво необхідної адаптації, що дозволяє громадам зберігати життєздатність. Український досвід під час війни є найбільш виразним прикладом цього процесу: коли традиційні економічні механізми дають збій, саме індивідуальна жіноча стійкість стає фундаментом для відновлення локальних ринків.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика гендерного розриву та підприємницького паритету в країнах із різним рівнем доходу в 2024 р.

Категорія країни за рівнем доходу	*Країна-приклад, (позиція)*	*Глобальний індекс гендерного розриву (0-1)*	*Індекс щастя (1-10)*	*Коефіцієнт паритету в підприємництві (Ж/Ч)*
High income	Норвегія (3)	0.875	7.30	0.45
High income	США (43)	0.747	6.72	0.86
Upper-middle income	Бразилія (70)	0.716	6.49	0.83
Ukraine Context	Україна (63)	0.722	4.68	0.95
Lower-middle income	Марокко (137)	0.628	4.62	1.00
Low income	Ефіопія (79)	0.709	3.90	0.78*

**Примітка: використано дані за 2023 рік*

Джерело: розроблено автором на основі даних Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2024/2025 та World Happiness Report 2024.

Аналіз даних табл. 1 свідчить про відсутність прямої залежності між рівнем соціального добробуту та підприємницьким паритетом. У той час як країни з найвищим індексом щастя (Норвегія, США) мають стабільно високі показники гендерної рівності, група країн із середнім та низьким рівнем доходу демонструє значну варіативність: від найнижчого індексу щастя в Ефіопії (3,90) до рекордного паритету в Марокко (1,00) та Україні (0,95). Це підтверджує головну ідею дослідження: потенціал жіночого підприємництва є універсальним ресурсом, який здатний досягати максимальних показників ефективності та рівності навіть у складних економічних умовах, що не сприяють високому рівню загального задоволення життям.

Для оцінки ефективності жіночого бізнесу було проаналізовано світові тренди за 2024–2025 рр. [1]. Результати аналізу свідчать про виражену якісну трансформацію жіночого підприємництва: у країнах із низьким рівнем доходу високий показник активності (18,4%) відображає стратегію економічного виживання, тоді як у розвинених економіках спостерігається перехід до інноваційної моделі, де частка високотехнологічних проєктів сягає 45,4%. Розрахований коефіцієнт ефективності підтверджує, що в країнах High-income

потенціал жіночого бізнесу конвертується в інновації майже втричі продуктивніше (індекс 5,28 проти 1,97), що вказує на критичну роль доступу до капіталу та промислових стандартів у підвищенні якості національного підприємницького середовища.

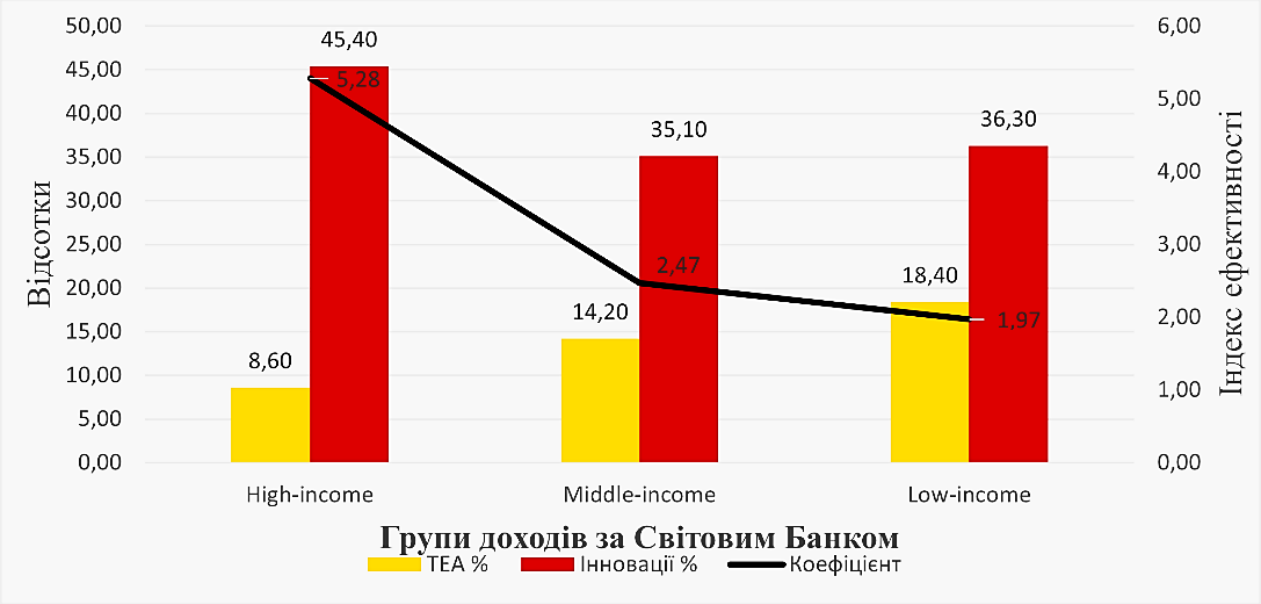

Рис. 1. Авторський коефіцієнт трансформації активності жінок в інноваційний продукт

Джерело: розраховано автором за даними GEM Global Report 2024/2025.

Висновок. Дослідження підтверджує, що на відміну від розвинених країн, де підприємництво базується на високому рівні щастя та інноваціях (коефіцієнт **5,28**), Україна демонструє унікальну «адаптивну стійкість». Попри низький індекс добробуту (**4,68**), українські жінки досягли рекордного паритету (**0,95**), що перевищує показники США та Норвегії. В умовах, коли більшість чоловіків захищає державу, такий рівень жіночої активності стає стратегічною перевагою, дозволяючи утримувати економічний тил та формувати фундамент для майбутнього інноваційного відновлення України.

Список джерел

1. Elam A., Samsami M. et al. GEM 2024/2025 Women's Entrepreneurship Report: Navigating Challenges, Driving Change. Global Entrepreneurship Monitor. 2024. 104 p. URL : https://www.gemconsortium.org/ (дата звернення: 13.04.2026).

2. Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: Opportunity Amid Uncertainty. GEM Consortium. 2024. 214 p. URL : https://www.gemconsortium.org/report/ (дата звернення: 13.04.2026).

3. Helliwell J. F., Layard R. et al. World Happiness Report 2024. New York : Sustainable Development Solutions Network, 2024. URL : https://worldhappiness.report/ (дата звернення: 13.04.2026).

4. Women, Business and the Law 2024. Washington, DC : World Bank, 2024. URL : https://wbl.worldbank.org/ (дата звернення: 13.04.2026).

КАЛІНІНА Світлана,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці,
Маріупольський державний університет (м. Київ)
ОСТРОПОЛЬСЬКИЙ Олег,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Економіка»,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

ДО ПИТАННЯ ПРО ТРАНСФОРМАЦІЮ ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: ФЕНОМЕН ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Однією з найпотужніших трансформацій ринку праці є цифрові перетворення трудоресурсного забезпечення, зумовлені стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій і зміною характеру трудових комунікацій в системі глобального ринку праці.

Під впливом цифровізації скорочується попит на некваліфіковану робочу силу, зростає попит на ІТ-фахівців, активно впроваджується формат дистанційної зайнятості [3, с. 192]. Дані тенденції обумовлені широким охопленням населення світу Інтернет-мережею (рис. 1), зміною типу професійних і соціальних комунікацій, потужними структурними зрушеннями в економіці. Універсальний (цифровий) формат вирішення бізнес-завдань, про що свідчить *Digital Economy and Society Index* (рис. 2), продукує універсальні підходи до забезпечення успішних бізнес-рішень, виступаючи передумовою глобальних зрушень в системі світового ринку праці.

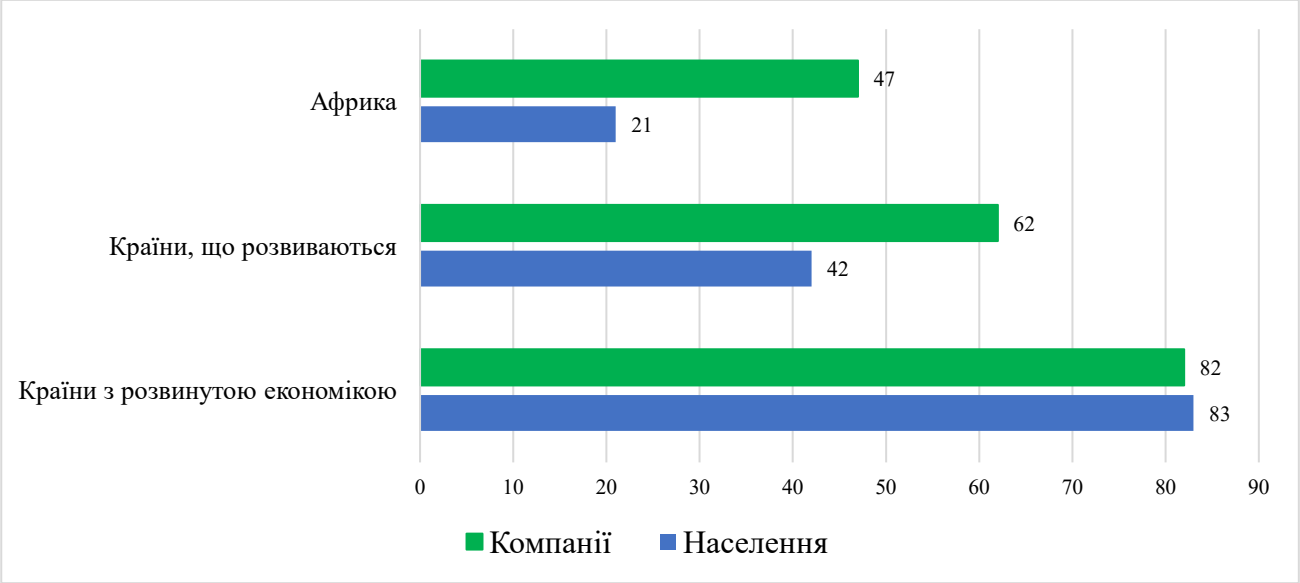

Рис. 1. Показники користування Інтернетом, за рівнем розвитку країн, 2022 р., % [2, с. 227]

Доступ до глобальних мереж даних, знань і інформації сприяє зміні економічного ландшафту світової економіки (прискорення технологічних змін,

електронний банкінг, інтернет-торгівля, штучний інтелект в управлінні, електронне урядування тощо), обумовлює необхідність визначення перспективних вимог до якості робочої сили [4].

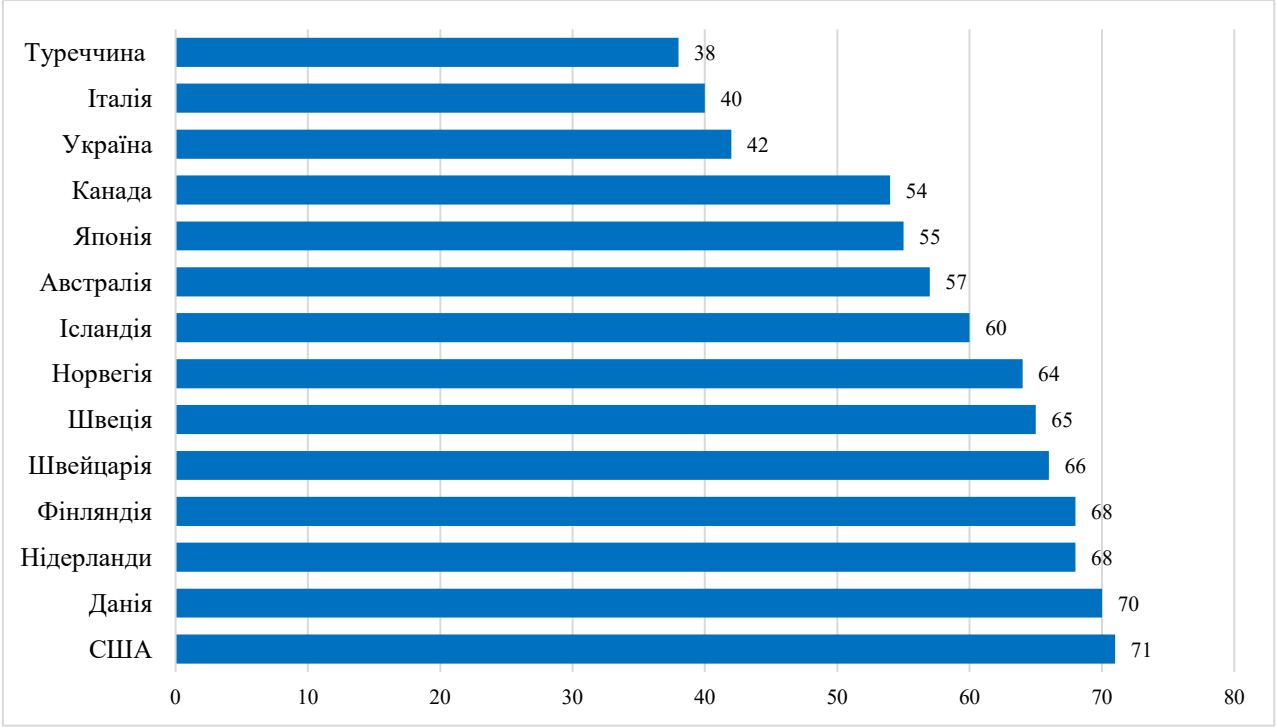

Рис. 2. Digital Economy and Society Index, 2022 р., бали [5]

Масштабні структурні зрушення на ринку праці спричиняють виникнення нових форм зайнятості, які оптимізують процес економічної взаємодії, у тому числі завдяки доступу до людських ресурсів з необхідними характеристиками на міжнародному ринку праці [1, с. 165]. *Нові форми зайнятості (НФЗ)* – це форми трудових відносин, організації трудової діяльності, які або виникли вперше, або за якими спостерігаються високі темпи зростання у міжнародному/національному трудоресурсному просторі у відповідь на глобальні та макроекономічні законодавчі, нормативні та технологічні зміни [4].

Серед НФЗ (самозайнятість, трудова діяльність за строковими трудовими контрактами, контрактами з гнучким режимом організації праці та ін.) найбільший розвиток отримала діяльність, пов'язана з використанням цифрових платформ (краудворк, робота за запитом через мобільні застосунки тощо) [1, с. 166]. Відповідно, суттєво зростають вимоги до якості робочої сили, посилюється тенденція до фундаменталізації професійної освіти.

Під впливом технологічних змін у світовій економіці утворюються глобальні цифрові компанії, масштаб і динаміка діяльності яких (рис. 3) визначає структурні тренди економічного розвитку на тривалу перспективу, і відповідно, тенденції попиту-пропозиції на робочу силу на світовому ринку праці. Хоча загалом оцінити вплив технологічних новацій на структурні зміни на ринку праці доволі складно (різниця у кількісних оцінках сягає десятків відсотків), дані процеси прослідковуються у всіх без виключення групах країн, що свідчить про глобальний характер даного явища.

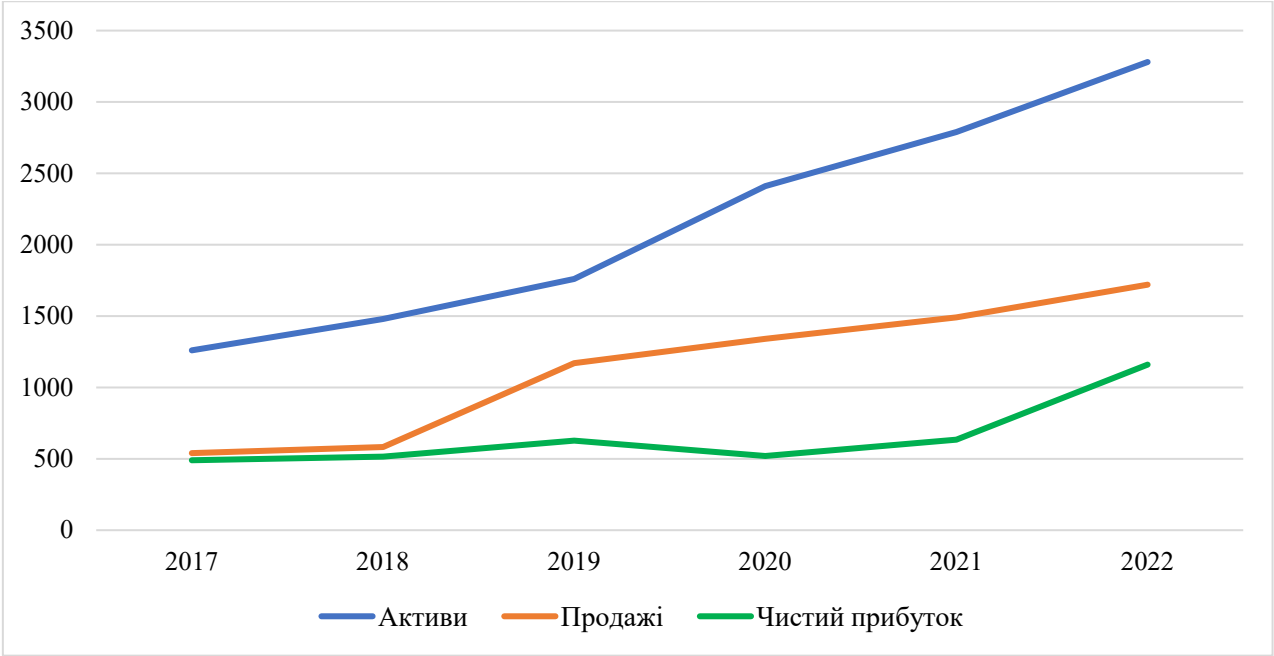

Рис. 3. Динаміка показників діяльності міжнародних цифрових компаній у 2017–2022 рр., млн дол. США [2, с. 229]

Всеохоплюючий характер цифрових перетворень зумовлює трансформацію системи трудоресурсного забезпечення світової економіки, що виходить за межі державних кордонів, формуючи нові тренди включення країн до системи світового поділу праці.

Список джерел

1. Глобальні трансформації трудоресурсного забезпечення: міграційний дискурс. Монографія / Калініна С.П., Ланська С.П., Подунай В.В., Воскобойник В.В. Вінниця: ТВОРИ, 2025. 220 с.

2. Македон В. Оцінювання динаміки розвитку цифрових ТНК в умовах глобальної економіки. *Галицький економічний вісник.* 2024. № 2 (87). С. 223-233. URL : https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1302.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

3. Шепа В.О., Рошко С.М. Майбутнє трудової міграції в ЄС: прогнози для міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2024. Випуск 52. С. 190-195. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/32.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

4. New forms of employment and quality of employment: implications for official statistics. Review Paper by Canada. UNECE. URL : https://unece.org/statistics/ces/new-forms-employment (дата звернення: 11.04.2026)

5. The Digital Economy and Society Index (DESI). European Comission. URL : https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi (дата звернення: 11.04.2026).

КОВЕРЗА Вікторія,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

ГЛОБАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація суттєво змінює структуру та механізми функціонування ринку праці як на глобальному рівні, так і в Україні. Вітчизняний контекст цих змін ускладняється глибокими соціально-економічними трансформаціями, масштабними міграційними процесами, воєнними викликами та руйнуванням інфраструктури. Це, своєю чергою, зумовлює появу нових форм зайнятості, зростання професійної мобільності, трансформацію форматів працевлаштування та підвищення вимог до рівня цифрових компетентностей працівників.

Водночас, поряд із можливостями створення високотехнологічних робочих місць і розвитку людського капіталу, цифровізація ринку праці супроводжується низкою ризиків, зокрема посиленням цифрової нерівності, вивільненням робочої сили, професійною маргіналізацією та загрозою соціальної поляризації. У сукупності це формує нові виклики для розвитку інноваційної зайнятості в Україні.

В Україні цифрова трансформація ринку праці розгорталася поступово і тривалий час мала фрагментарний характер, на відміну від більш розвинених економік. Відчутні зрушення почали проявлятися у 2010-2020-х роках під впливом активного розвитку ІТ-сектора, цифровізації державних послуг та розширення доступу до онлайн-освіти [1].

Суттєвий імпульс цим процесам надала пандемія COVID-19, у період якої відбулося масове впровадження дистанційних і гібридних форматів зайнятості, різке зростання попиту на ІТ- та цифрові послуги, а також активізація онлайн-навчання й самозайнятості через цифрові платформи [2; 3].

Початок повномасштабної війни не лише посилив зазначені тенденції, але й загострив структурні дисбаланси: змінилася географія зайнятості, трансформувалися демографічні параметри робочої сили та поглибилася нерівність у доступі до можливостей цифрової праці в різних регіонах країни [2, 4, 5]. У цих умовах дистанційна зайнятість, самозайнятість і тимчасова гіг-економіка набули критичного значення для підтримки рівня зайнятості, особливо серед населення постраждалих і депресивних територій.

Розглянемо основні тенденції цифрової трансформації ринку праці України, узагальнені на рисунку 1 [6].

Цифрова трансформація ринку праці має багатовимірний і динамічний характер та супроводжується змінами у структурі зайнятості, попиті на компетентності й формах організації праці. Відбувається поступовий перехід від традиційних моделей до більш гнучких форматів із широким використанням цифрових технологій і дистанційної зайнятості.

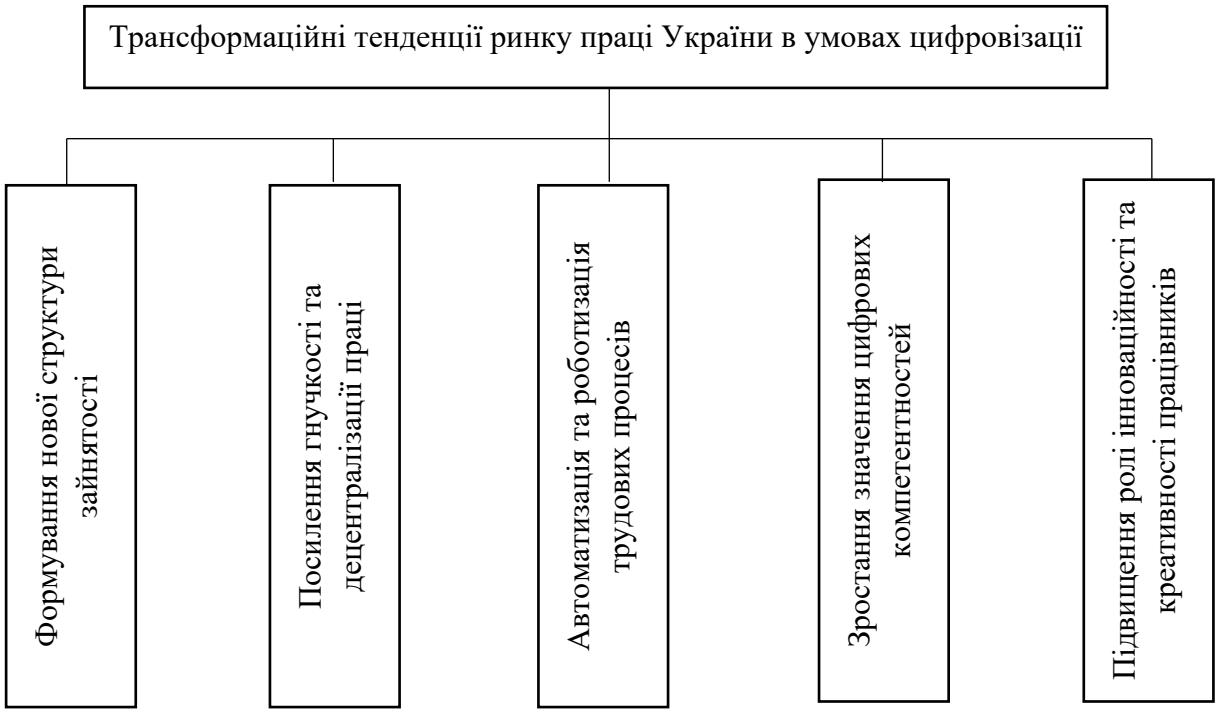

Рис. 1. Трансформаційні тенденції ринку праці України в умовах цифровізації

Під впливом розвитку ІТ-сектору, онлайн-платформ та пандемії COVID-19 значно активізувалися віддалені й гібридні форми роботи, а також трансформувалися підходи до управління персоналом. Одночасно зростає попит на цифрові навички, зокрема цифрову грамотність, аналітичне мислення та адаптивність, формуються нові професії у сфері ІТ, цифрового маркетингу та аналітики даних. Важливою тенденцією є розвиток гіг-економіки та платформної зайнятості, що забезпечує гнучкість праці й диверсифікацію джерел доходу, змінюючи традиційні механізми працевлаштування. Отже, спостерігається формування нових видів інноваційної зайнятості, що виникають під впливом цифровізації економіки та її впливу на ринок праці (рис. 2).

Таким чином, цифрова трансформація створює нові можливості як для працівників, так і для підприємств, водночас потребуючи перегляду кадрової політики, розвитку цифрових компетентностей та адаптації до безперервного технологічного оновлення. Ключові виклики цифровізації в Україні пов’язані з нерівномірним доступом до цифрових ресурсів, браком сучасних компетентностей та посиленням структурних трансформацій у сфері зайнятості. Недостатній рівень державної підтримки програм перекваліфікації кадрів та низька інвестиційна привабливість місцевого бізнесу обмежують можливості оперативного реагування на швидкі технологічні зміни. Для подолання зазначених викликів необхідно розвивати цифрову інфраструктуру, інвестувати в освіту дорослих, підтримувати стартапи та формувати адаптивні кадрові стратегії з урахуванням потреб регіонів.

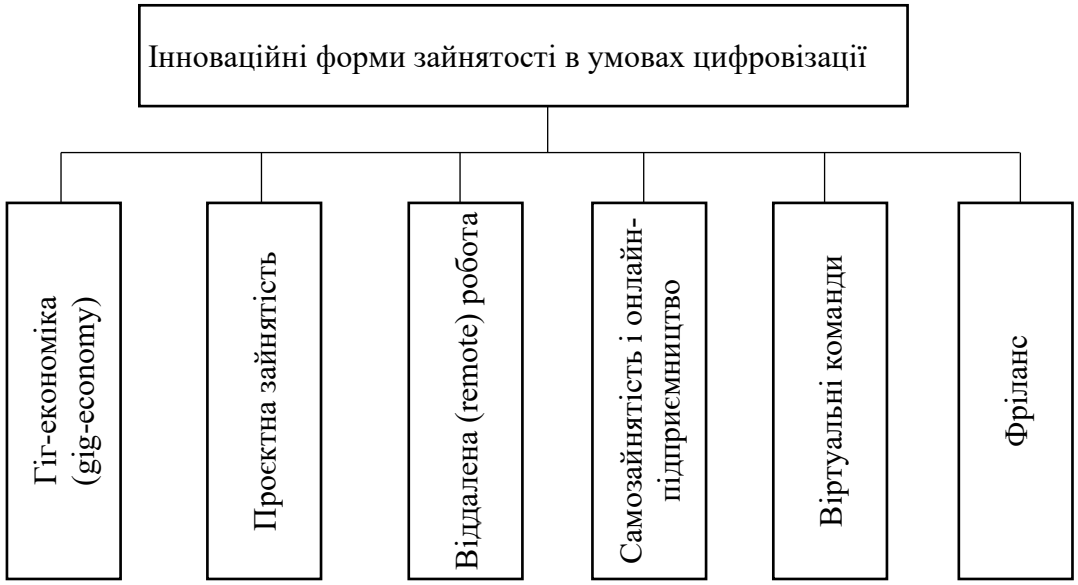

Рис. 2. Інноваційні форми зайнятості в умовах цифровізації

Пандемія COVID-19 і повномасштабна війна значно посилили роль цифрових трансформацій на ринку праці, спричинивши міграційні процеси та прискоривши перехід до дистанційних і гібридних форм зайнятості. Одночасно зросла потреба у швидкому опануванні нових форматів роботи та цифрових навичок.

Цифровізація підвищила вимоги до гнучкості працівників і роботодавців, формуючи нові підходи до управління людським капіталом. Логічним продовженням є розроблення адаптивних кадрових стратегій підприємств в умовах цифрових змін.

Отже, цифрова трансформація ринку праці України є багаторівневим процесом, що водночас відкриває нові можливості для інноваційної зайнятості та загострює соціальні й регіональні диспропорції. Встановлено, що цифровізація змінює характер праці, структуру попиту на навички та форми зайнятості, посилюючи роль гнучких моделей, дистанційної та проєктної роботи, а також цифрових платформ.

Водночас зростають ризики нерівного доступу до цифрових ресурсів і можливостей працевлаштування, особливо в сільських і депресивних регіонах, що пов’язано з недостатнім рівнем інфраструктури, обмеженим доступом до навчання та перекваліфікації. Це посилює загрози соціально-професійної ізоляції та втрати конкурентоспроможності частини робочої сили.

Важливим напрямом реагування є розробка та впровадження адаптивних кадрових стратегій на рівні підприємств, що передбачають модернізацію кадрової політики, розвиток цифрових компетентностей, використання дистанційних форм управління працею та підтримку безперервного навчання персоналу.

Список джерел

1. Немченко Т. А., Дивизинюк Б. М. Аспекти інноваційної трансформації змісту праці та зайнятості під впливом цифровізації економіки. *Академічні візії*. 2025. Вип. 41. С. 5–18. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15256190

2. Лібанова Е. М., Макарова О. В., Курило І. О. Ринок праці та зайнятості в Україні: виклики воєнного часу й післявоєнної відбудови. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 2(56). С. 7–24. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2024.02.007

3. Семикіна М. В., Сікорака В. І., Сікорака І. О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 29–40. URL : https://fmnzb.sfa.org.ua/wpcontent/uploads/2023/06/5.pdf (дата звернення: 31.03.2026).

4. Кравців В. С., Сторонянська І. З., Драган І. М. *Соціально-економічний розвиток регіонів України в умовах трансформаційних змін*. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2022. 312 с. URL : http://ird.gov.ua/monografii/2022-Kravtsiv_Socialnoeco_rozvytok.pdf (дата звернення: 31.03.2026).

5. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Демографічна ситуація в регіонах України: сучасні тенденції й проблеми. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 10–22. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-2

6. Куликов Г. О. Цифрова трансформація ринку праці України: виклики та можливості для інноваційної зайнятості. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(46). С. 55–66. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.55-66

КОРОВЧУК Юрій,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)
БЕРЕЗА Дарина,
здобувачка другого освітнього рівня «Бакалавр»,
ОП «Міжнародні економічні відносини»,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ МАСШТАБУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШІ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Процес масштабування ШІ в Україні має виражений антропоцентричний характер: цифрова трансформація ринку праці рухається «знизу вгору», від активної індивідуальної адаптації громадян до системних державних змін. Для

глибшого розуміння цього процесу та виявлення реальних патернів цифрової поведінки у межах особистого дослідження було проведено соціологічне опитування щодо використання ШІ-інструментів українцями. Опитування охопило студентів Карпатського національного університету, респонденти, серед яких переважну більшість (87%) становить жіноча стать, вік респондентів від 18 до 23 років. Така вибірка дозволяє оцінити ставлення «цифрового покоління» (Generation Z), яке сьогодні є найбільш мобільним суб'єктом трансформації міжнародного ринку праці.

Результати дослідження продемонстрували абсолютну динаміку: 100% опитаних зазначили, що за останні три роки стали використовувати ШІ значно частіше. При цьому 78,3% респондентів звертаються до ШІ-інструментів декілька разів на день, що свідчить про повну інтеграцію технології у професійну та освітню рутину. Найпопулярнішими системами залишаються ChatGPT (використовують 100% опитаних) та Gemini від Google (87%). Аналіз структури делегування завдань алгоритмам (див. рис. 1) виявив, що основними векторами використання є пошук та структурування матеріалу (91,3%) та написання або редагування текстів (82,6%).

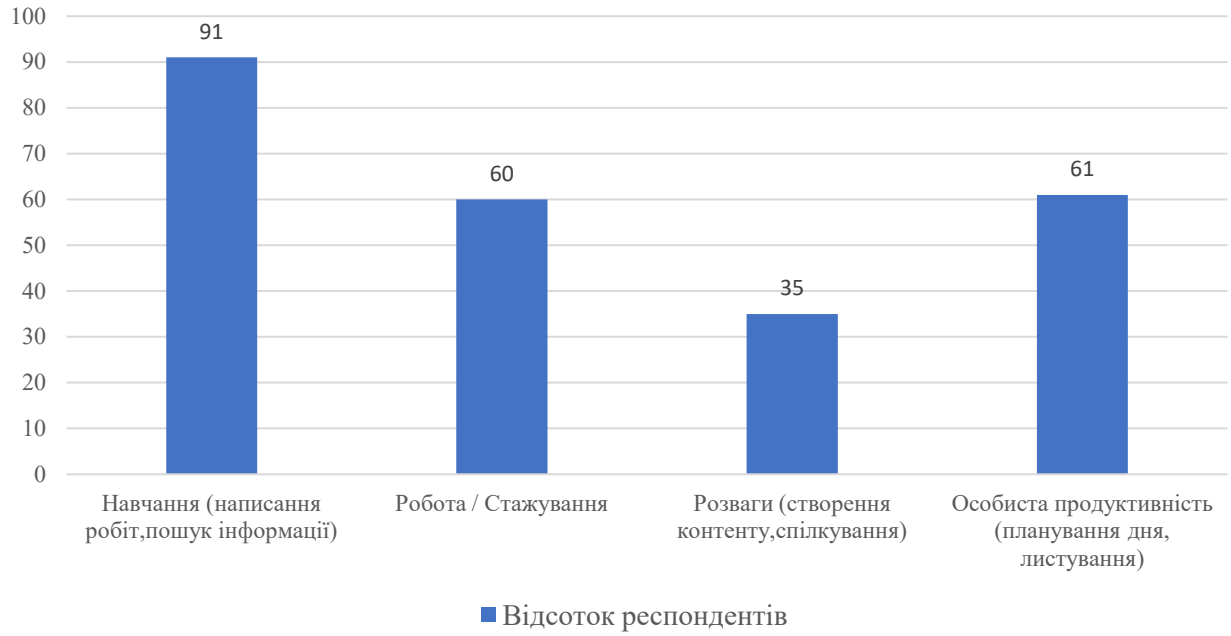

Рис. 1. Розподіл завдань, які користувачі делегують системам ШІ (множинний вибір)

Джерело: розроблено автором на основі власного соціологічного дослідження.

Важливо зауважити, що 60,9% респондентів оцінюють допомогу ШІ в економії часу на максимальний бал (5 з 5), що підкреслює роль технології як ключового інструменту підвищення індивідуальної продуктивності. Водночас ставлення до стрімкого розвитку галузі залишається поміркованим: більшість опитаних (60,9%) оцінюють розвиток ШІ на 3 бали за п'ятибальною шкалою (див. рис. 2), що може вказувати на певний рівень обережності щодо соціальних наслідків автоматизації.

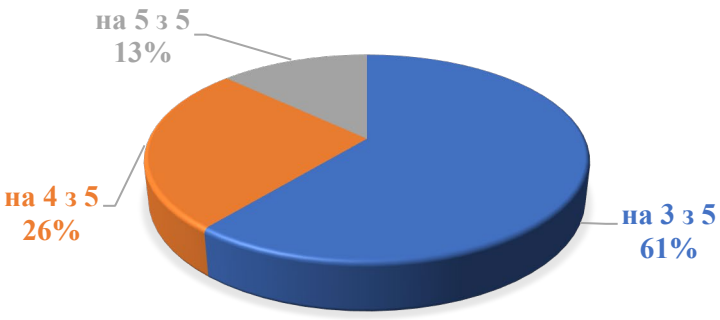

Рис. 2. Суб'єктивна оцінка розвитку ШІ респондентами (за 5-бальною шкалою)

Джерело: розроблено автором на основі власного соціологічного дослідження.

Представлені результати опитування демонструють високий рівень індивідуальної адаптивності української молоді до технологічних змін. Проте для розуміння того, як ці локальні патерни вплинуть на глобальні процеси, необхідно оцінити системні перспективи.

Спираючись на отримані дані, було розроблено SWOT-матрицю, яка наочно демонструє потенціал та ризики інтеграції ШІ в майбутню професійну діяльність покоління Z (див. таб. 1).

Таблиця 1

SWOT-матриця: ШІ у майбутній професійній діяльності Generation Z

Сильні сторони (Strengths)	*Слабкі сторони (Weaknesses)*
• Висока цифрова адаптивність: Gen Z сприймає ШІ як природний інструмент, а не як загрозу. • Ефективність: Автоматизація рутини (тексти, пошук) вивільняє час для креативних завдань.	• Надмірна залежність: Ризик деградації власних когнітивних навичок (критичне мислення, написання текстів з нуля). • Галюцинації ШІ: Можливі помилки в даних, які молодь може не перевірити.
Можливості (Opportunities)	*Загрози (Threats)*
• Глобальна конкурентоспроможність: ШІ нівелює мовні та технічні бар'єри на міжнародному ринку. • Персоналізація кар'єри: Можливість швидкого освоєння нових ніш за допомогою ШІ-тьюторів.	• Алгоритмічне безробіття: Автоматизація позицій початкового рівня (Junior), де зазвичай стартує молодь. • Етичні ризики: Питання авторського права та конфіденційності даних у корпоративному середовищі.

Аналіз матриці вказує на те, що головна перевага молодих фахівців – не просто знання інструментів, а здатність делегувати рутину, фокусуючись на управлінських та аналітичних завданнях. Водночас, ключовим викликом залишається збереження автентичності та критичного мислення в умовах тотальної автоматизації.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що масштабування ШІ в системі міжнародного ринку праці вже стало доконаним фактом на рівні особистої продуктивності молодих фахівців. Повна інтеграція алгоритмів у щоденну рутину (78,3% опитаних) створює розрив між високою технологічною

готовністю трудових ресурсів та існуючою системною готовністю держави. Головним викликом залишається трансформація цієї індивідуальної адаптації у стратегічну перевагу: перехід від простого використання ШІ для пошуку інформації до створення складних інноваційних продуктів. Соціальна обережність респондентів підкреслює запит на розробку чітких регуляторних механізмів, які б дозволили масштабувати технологію без ризику соціальної дестабілізації.

Попри високу інтенсивність використання ШІ на побутовому та навчальному рівнях, системна готовність держави до масштабування технологій вимагає ширшого аналізу. Ключовим методичним інструментом для зіставлення готовності держав до технологічного масштабування є Індекс готовності урядів до ШІ (Government AI Readiness Index). Він є композитним показником, що розраховується за шкалою від 0 до 100 одиниць (балів). Фінальне значення для кожної країни визначається як середньозважений результат аналізу 39 окремих індикаторів, згрупованих у три тематичні блоки: «Уряд», «Технологічний сектор» та «Інфраструктура й дані». Даний показник дозволяє оцінити здатність національних економік не лише впроваджувати інновації, а й нівелювати соціальні ризики на ринку праці через державне регулювання та освітні програми. У контексті 2025 року цей індекс став визначальним для прогнозування напрямків транскордонного руху капіталу та інтелектуальних послуг.

Для наочного відображення поточної ситуації на міжнародній арені доцільно розглянути порівняльні дані щодо рівня готовності провідних економік світу та України станом на початок 2025 року (див. рис. 3).

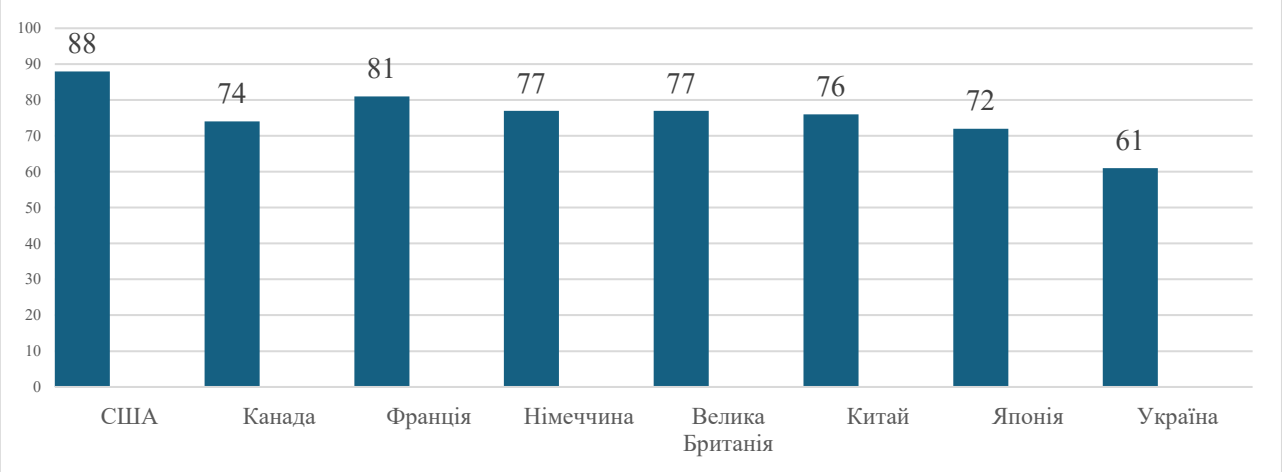

Рис. 3. Індекс готовності урядів до ШІ у вибраних країнах (2025 рік) [1]

Аналіз даних рис. 3 демонструє, що попри високу адаптивність української молоді, загальний показник України (61 бал) все ще значно поступається лідерам, як-от США (88 балів) чи Франції (81 бал). Це пояснюється суттєвим розривом між високою цифровою грамотністю населення та обмеженими можливостями державної інфраструктури в умовах воєнного стану.

Окрему увагу слід приділити бар'єрам, які стримують масштабування ШІ в Україні, попри високу адаптивність населення. Окрім інфраструктурних

ризиків, зумовлених воєнним станом, значним викликом є інституційний розрив: відсутність чіткої нормативно-правової бази створює правову невизначеність для бізнесу в питаннях авторського права та захисту персональних даних. Також результати опитування виявили психологічний бар'єр: лише 8,7% респондентів системно перевіряють результати роботи ШІ, що в масштабах ринку праці може призвести до ризиків поширення недостовірної інформації та зниження якості професійних послуг. Соціальним викликом залишається і загроза «цифрової нерівності»: спеціалісти, які не мають доступу до преміальних моделей або не володіють навичками промпт-інжинірингу, ризикують втратити конкурентоспроможність уже до 2027 року.

Таким чином, головним викликом для України залишається трансформація індивідуального успіху користувачів у системну конкурентну перевагу на міжнародному ринку праці, що потребує вдосконалення нормативно-правової бази та інвестицій у власну технологічну інфраструктуру.

Список джерел

1. Oxford Insights. Government AI Readiness Index 2024. Oxford Insights. 2025. URL : https://www.google.com/search?q=https://oxfordinsights.com/government-ai-readiness-index/ (дата звернення: 29.03.2026).

2. International Monetary Fund. Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work. IMF Staff Discussion Notes. 2024. URL : https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2024/01/14/Gen-AI-Artificial-Intelligence-and-the-Future-of-Work-542379 (дата звернення: 29.03.2026).

3. The State of AI: Global Survey 2025. McKinsey Global Institute. 2025. URL : https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai (дата звернення: 29.03.2026).

КРАВЧУК Оксана,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

КОМПЕТЕНТНІСНА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ШІ-ЕКОНОМІКИ: ПОПИТ, ДЕФІЦИТИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ

Становлення ШІ-економіки як системи, у якій технології штучного інтелекту виступають структурним чинником продуктивності, конкурентоспроможності та організації праці, зумовлює глибоку перебудову компетентнісних вимог до фахівців у сфері управління персоналом. HR-функція опиняється у подвійній інституційній ролі: вона є об'єктом ШІ-трансформації, що змінює процеси добору, навчання, оцінювання та утримання персоналу, і

водночас суб'єктом цієї трансформації – провідником відповідальної імплементації ШІ на рівні всієї організації [1; 2]. Здатність ефективно виконувати обидві ролі визначається рівнем розвитку ШІ-компетентностей HR-команди, що робить їх формування та розвиток стратегічним пріоритетом сучасного менеджменту персоналу.

Аналіз ринку праці засвідчує сформований і стабільно зростаючий попит на HR-фахівців із ШІ-компетентностями, що набуває верифікованого кількісного виміру. За даними AIHR, кількість вакансій у сфері HR, що передбачають ШІ-навички, зросла на 66%, а роботодавці готові забезпечувати 32-відсоткову надбавку до заробітної плати таким фахівцям [3]. Близько 70% HR-команд уже застосовують принаймні один ШІ-інструмент – для скринінгу кандидатів, аналізу зворотного зв'язку чи автоматизації адміністративних процесів [2]. За оцінками Gartner, 82% HR-фахівців визнають ШІ критично важливим для успіху організацій, а 90% прогнозують подальше зростання його присутності на робочих місцях [1]. Водночас прогнози свідчать, що генеративний ШІ безпосередньо вплине на 37% сукупного обсягу людської праці у найближчій перспективі [4]. Сукупність цих показників характеризує не епізодичний технологічний імпульс, а структурний зсув у вимогах ринку праці до компетентнісного профілю HR-фахівця.

На тлі зростаючого ринкового попиту фіксується системна асиметрія між наявним рівнем ШІ-компетентностей HR-фахівців та очікуваннями роботодавців: 65% діючих HR-практиків констатують власну непідготовленість до ефективного й упевненого застосування ШІ [3; 5]. Дослідники [1; 6] ідентифікують три принципово різних типи компетентнісних прогалин, кожен із яких має специфічну природу й вимагає диференційованих управлінських заходів: (1) прогалина компетентності проявляється через відсутність операційних знань про ефективне застосування ШІ: нездатність конструювати структуровані контекстуалізовані запити, критично оцінювати виходи системи та будувати відтворювані алгоритми роботи; (2) прогалина впевненості – через дефіцит практичного досвіду – породжує два полярні деструктивні патерни: або тотальне уникнення ШІ навіть у низькоризикових ситуаціях, або некритичне прийняття будь-яких виходів системи без людського нагляду; (3) прогалина ясності – розмитість нормативних меж допустимого використання ШІ в конкретному організаційному та правовому контексті, що є особливо критичною в чутливих HR-процесах: добір, оцінювання ефективності, управління дисципліною, обробка персональних даних. Некоректна діагностика типу прогалини призводить до хибних управлінських рішень і поверхових навчальних інтервенцій, що не усувають системних причин компетентнісного дефіциту.

Концептуальною відповіддю на виявлені дефіцити є формування ШІ-вправності (з англ.: *AI fluency*) – сформованої здатності HR-фахівця впевнено, відповідально та продуктивно взаємодіяти з ШІ-системами задля аугментації, а не субституції, людського судження [2; 4]. Ця компетентність є однією зі стрижневих у моделі T-Shaped HR і операціоналізується через дванадцять взаємопов'язаних навичок двох типів [2; 7]. Технічні навички (застосування ШІ-інструментів, інжиніринг запитів, проєктування ШІ-рішень, алгоритмічний

підбір персоналу, цифрове HR-врядування та управління ШІ-ризиками) забезпечують операційну спроможність фахівця застосовувати й контролювати ШІ у щоденній HR-практиці. Стійкі навички (ШІ-грамотність, ШІ-взаємодія, етична практика ШІ, ШІ-адвокація, ШІ-експериментування та ШІ-лідерство) визначають якість критичного мислення, етичної рефлексії та організаційного впливу фахівця й зберігатимуть свою цінність незалежно від темпів технологічних змін [3; 7]. Принципова відмінність між цими підсистемами: технічні навички визначають те, *що* фахівець може зробити з ШІ, стійкі – *як* він мислить і вирішує у взаємодії з ним.

Практичним механізмом реалізації пріоритетів розвитку ШІ-вправності слугує тристадійна методика, що забезпечує цільову орієнтацію навчальних заходів [1; 3]. На першій стадії здійснюється контекстуальна діагностика: визначення організаційних пріоритетів, що потребують ШІ-підтриманої HR-компетентності, ідентифікація командних дефіцитів і самооцінка власних прогалин у розрізі дванадцяти навичок. На другій стадії відбувається фокусування: обираються одна-дві навички для цілеспрямованого розвитку – по одній із кожної підсистеми. На третій стадії забезпечується практична інтеграція: нова навичка апробується в реальному проєкті, верифікується через зворотний зв’язок від досвідченого колеги, транслюється в командне середовище та масштабується [4; 8]. На організаційному рівні цей підхід передбачає виявлення та інституційне підтримання ШІ-чемпіонів (першочергових впроваджувачів, здатних стати каталізаторами командного навчання), а також інтеграцію ШІ-вправності в цілі розвитку й системи оцінювання ефективності персоналу [2].

Отже, компетентнісна трансформація HR-фахівців в умовах ШІ-економіки розгортається як системний процес, що охоплює три взаємозумовлених виміри: зростаючий попит на ШІ-компетентності, структуровані дефіцити трьох типів у поточному компетентнісному профілі HR-фахівців та науково обґрунтовані пріоритети їх подолання через розвиток ШІ-вправності [1; 5]. Для ринку праці та ринку компетентностей України ця трансформація є водночас викликом і можливістю: системне інвестування в розвиток ШІ-компетентностей HR-персоналу підвищує не лише індивідуальну ринкову цінність фахівців, а й стратегічну спроможність організацій управляти людським капіталом в умовах тривалої цифрової трансформації [6; 8]. Майбутня конкурентоспроможність HR-функції визначатиметься не масштабом автоматизації рутинних процесів, а здатністю фахівців поєднувати технологічну вправність із незмінним пріоритетом людської гідності, справедливості та підзвітності в управлінських рішеннях.

Список джерел

1. Von Moltke N., Tay C. M. AI skills gap in HR: how to close it in 7 steps. *AIHR*. URL : https://www.aihr.com/blog/ai-skills-gap/ (date of access: 09.04.2026).

2. Van der Merwe M., Veldsman D., Nemcova M. AI fluency: core HR competency to develop. *AIHR*. URL : https://www.aihr.com/blog/ai-fluency/ (date of access: 09.04.2026).

3. Pedrami M., Vaezi S. K. Factors influencing artificial intelligence adoption in human resource management: a meta-synthesis and systematic review of multidimensional considerations. *Journal of Work-Applied Management*. 2025. Ahead-of-print, ahead-of-print. URL : https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2024-0158

4. Gartner. AI in HR: how AI is transforming the future of HR. *Gartner*. URL : https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr (date of access: 16.01.2026).

5. Котовська І. Перспективи використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178

6. Олійник І. Стратегії адаптації hr-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114

7. Li H., Kim S. Developing AI literacy in HRD: competencies, approaches, and implications. *Human resource development international*. 2024. Vol. 27. P. 345–366. URL : https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2337962

ЛЯШЕНКО В'ячеслав,
доктор економічних наук, професор,
завідувач відділу проблем регуляторної політики,
Інститут економіки промисловості НАН України (м. Київ)
ЛАЗАРЕНКО Дмитро,
доктор економічних наук, професор,
провідний науковий співробітник,
Інститут економіки промисловості НАН України (м. Київ)
ЗЕМЛЯНКИН Анатолій,
кандидат економічних наук,
провідний науковий співробітник,
Інститут економіки промисловості НАН України (м. Київ)
ІВАНОВ Сергій,
доктор економічних наук, професор,
старший науковий співробітник,
Придніпровський науковий центр НАН України та МОН України (м. Дніпро)

ВПЛИВ ВИКЛИКІВ ФОРМУВАННЯ БАЛТО-ЧОРНОМОРСЬКОГО НЕОІНДУСТРІАЛЬНОГО ПОЯСУ НА РОЗВИТОК РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Формування Балто-Чорноморського неоіндустріального поясу (Intermarium 2.0 у складі країн Балтії, Польщі, України з можливим поширенням на Румунію, Болгарію та Туреччину) в умовах глобальних геоекономічних зрушень створює принципово новий ландшафт для ринку праці України. Це не просто збільшення кількості робочих місць, а радикальна зміна якості та

структури зайнятості, де Україна перетворюється з донора трудових ресурсів на центр тяжіння високотехнологічних компетенцій. Нижче наведено спробу аналізу впливу ключових викликів цього процесу на ринок праці України.

1. Виклик «Технологічного стрибка» (Industry 5.0). Створення поясу передбачає розгортання виробництв з високим рівнем автоматизації (робототехніка, адитивні технології). Вплив на ринок праці: виникнення гострого попиту на «білих комірців» у промисловості – інженерів-програмістів, операторів кіберфізичних систем, аналітиків великих даних для виробництва. Традиційні робітничі професії витісняються гібридними ролями, де знання коду та алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) стає обов'язковим для майстра цеху.

2. Виклик «Мілітарно-цивільного трансферу» (Dual-use). Балто-Чорноморська вісь фокусується на безпеці, що стимулює розвиток MilTech шляхом створення попиту на фахівців з подвійною компетенцією (наприклад, інженер з авіоніки, який працює і на оборонні замовлення, і на цивільне авіабудування). Це сприятиме формуванню стабільного прошарку високооплачуваних спеціалістів, чиї навички є універсальними для глобального ринку праці ЄС, що стримує відтік мізків за кордон.

3. Виклик «Логістичного та енергетичного суверенітету». Пояс з'єднує порти Балтики та Чорного моря через Україну, що вимагає розбудови нової інфраструктури (водневі коридори, євроколія). Вплив на ринок праці проявиться у вигляді вибухового зростання сектору Smart Logistics, якому будуть потрібні фахівці з управління ланцюгами постачання, митні брокери нового покоління та енергетики, що спеціалізуються на відновлюваних джерелах (ВДЕ) та малих модульних реакторах (SMR). Це призведе до географічного зрушення: центри зайнятості зміщуються до логістичних вузлів (наприклад, Придніпров'я як промисловий хаб та Поділля як тиловий складський термінал) [1].

4. *Виклик «Інституційної конвергенції» (Адаптація до стандартів ЄС).* Інтеграція в неоіндустріальний пояс вимагає відповідності європейським нормам праці, безпеки та екології (ESG). Вплив на ринок праці буде мати вигляд легалізації та «обілення» зайнятості. Впровадження стандартів Green Deal змусить підприємства інвестувати у перекваліфікацію персоналу (*Upskilling* та *Reskilling*). В соціальній сфері буде відбуватися посилення ролі професійних асоціацій та технічних кластерів у формуванні освітніх замовлень.

Адаптація вищої освіти до потреб Балто-Чорноморського неоіндустріального поясу можлива через модель «Підприємницького ліфта» – як перехід від класичної академічної передачі знань до створення інституційних конвеєрів інновацій та їх підприємницької реалізації. В умовах євроінтеграції регіональні університети, наприклад Придніпров'я та Поділля мають перетворитися з «дипломних центрів» на регіональні оператори розвитку. Архітектура «Підприємницького ліфта» в освіті, як модель майбутнього, передбачає інтеграцію навчання, досліджень та бізнесу в єдиний багаторівневий, технологічний цикл.

Рівень 1: пре-акселерація (бакалаврат) – «Мислення творця». Зміна освітньої парадигми: заміна стандартних курсових робіт на стартап-проєкти. Студент має не просто описати технологію, а запропонувати модель її

комерціалізації. Зміна набору дисципліни: через обов'язкові курси з інтелектуальної власності, управління ризиками (Risk Management) та основ Industry 4.0/5.0.

Рівень 2: лабораторний ліфт (магістратура) шляхом створення спільних із бізнесом лабораторій (Joint Labs) безпосередньо в університетах. Джерелами фінансування можуть бути: використання грантів Pillar III (Ukraine Facility) для закупівлі обладнання (3D-принтери металом, сенсори, обчислювальні потужності для ШІ).

Рівень 3: Вихід на орбіту (Аспірантура та Spin-off, «Бізнес-інкубація»). Створюються університетські Spin-off компанії, як механізм, за якого університет стає співзасновником компанії студента/викладача, допомагаючи з патентуванням та сертифікацією для ринку ЄС. Взаємодія з програмами Pillar II: Підготовка проєктів до інвестиційної рамки ЄС через університетські офіси трансферу технологій [2].

Адаптація освіти до викликів Неоіндустріального поясу, оскільки для задоволення попиту нового макрорегіону, освіта має трансформуватися за трьома векторами.

А. Конвергенція спеціальностей, оскільки Неоіндустріальний пояс потребує фахівців на стику галузей. Університети мають запровадити магістерські програми подвійного профілю: зокрема наприклад, *«Економіка аерокосмічних систем»* (для Дніпра); *«Агробіотехнології та цифрова логістика»* (для Поділля); *«Управління MilTech-стартапами»* (загальнодержавний пріоритет).

Б. Сертифікація за стандартами ЄС та НАТО: диплом має підкріплюватися професійними сертифікатами, що визнаються в країнах Балто-Чорноморського союзу. Це стосується стандартів безпеки (ISO/IEC), екологічного менеджменту (EMAS) та технічних стандартів НАТО (STANAG) для оборонних розробок.

В. Мережеві університети «Intermarium» мають виконувати функцію створення спільних освітніх програм між закладами України, Польщі та країн Балтії. Студент може почати навчання в Дніпрі, пройти практику в індустріальному парку Польщі, а захистити проєкт у Таллінні. Це створює єдиний кадровий простір поясу [3].

Роль держави та фінансові стимули для того щоб «ліфт» поїхав, необхідно впровадити: 1) податкові канікули для університетських стартапів та звільнення від податків на перші 3 роки діяльності spin-off компаній; 2) ваучери на інновації: держава або фонд Ukraine Facility оплачує підприємствам замовлення R&D послуг в університетах; 3) ендаумент-фонди: створення фондів розвитку університетів за рахунок внесків великого бізнесу Придніпров'я, що зацікавлений у кадрах.

Висновок. Освіта має стати «ядром» стійкості, а система вищої освіти перестає бути сервісною галуззю і стати стратегічним ресурсом. У моделі «Підприємницького ліфта» університет є не просто місцем навчання, а точкою входу іноземного капіталу в український інтелект. Саме такий підхід дозволить Придніпров'ю та Поділлю не лише наздогнати ЄС за рівнем доходів, а й випередити його за темпами впровадження інновацій у реальний сектор.

Головний вплив Балто-Чорноморського поясу полягає у формуванні «неоіндустріального класу» – людей, які поєднують глибоку технічну експертизу з підприємницьким мисленням.Для України це шанс вийти з пастки «дешевої робочої сили» та запропонувати ринку ЄС «висококваліфіковану та адаптивну силу», здатну працювати в умовах постійних технологічних змін та безпекових викликів.

Список джерел

1. Ляшенко В.І., Котов Є.В. Україна XXI: неоіндустріальна держава або «крах проєкту». Київ, 2015, 196 с.

2. Інновацій1не Придніпров'я: гра на випередження / за заг. ред. В.І. Ляшенка /НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Київ, Дніпро, 2021. 286 с.

3. Лазаренко Д. О., Ляшенко В. І., & Уткін, В. П. (2023). Структурні моделі циркулярних біоенергетичних кластерів. Економічний вісник Донбасу, 1(71), 80–86. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-80-86

МИКИТЕНКО Тетяна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри митної справи та товарознавства,
Державний податковий університет (м. Ірпінь)
ЄВГІЄНКО Тетяна,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
ОП «Менеджмент митної справи»,
Державний податковий університет (м. Ірпінь)

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ТА ОФОРМЛЕННЯ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, воєнних викликів та інтеграції України до європейського економічного простору питання оптимізації митних процедур набуває особливої ваги. Митний контроль і митне оформлення безпосередньо впливають на швидкість руху товарів, фінансові витрати підприємств та їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Нормативні засади митного регулювання визначаються положеннями Митний кодекс України, який встановлює порядок переміщення товарів через митний кордон, механізми митного контролю, процедури декларування та справляння митних платежів. Водночас важливого значення набуває гармонізація національного митного законодавства з нормами European Union відповідно до зобов'язань, передбачених Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Адаптація процедур до європейських стандартів, приєднання до спільної транзитної системи та взаємне визнання статусу авторизованого економічного оператора є стратегічними напрямами реформування митної системи.

Серед ключових проблем можна виділити: тривалі строки митного оформлення окремих категорій товарів; дублювання документальних процедур; недостатню інтеграцію інформаційних систем; логістичні обмеження в умовах воєнного стану; ризики корупційних проявів; обмежену пропускну спроможність окремих пунктів пропуску. Виявлені проблеми у сфері митного контролю та митного оформлення свідчать про необхідність комплексного перегляду підходів до організації взаємодії між митними органами та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. За таких умов очевидною є потреба у комплексній модернізації процесів митного контролю та оформлення, що передбачає системне реформування на засадах цифровізації, ризик-орієнтованого адміністрування та партнерської взаємодії між державою і бізнесом. Оптимізація має здійснюватися з урахуванням балансу між інтересами національної безпеки, фіскальної стабільності та необхідністю створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва.

Першочерговим напрямом удосконалення виступає подальша цифровізація митних процедур. Розвиток електронного декларування, автоматизованого аналізу ризиків, інтеграція інформаційних систем митних органів із базами даних інших державних інституцій дозволяють мінімізувати часові витрати та зменшити вплив людського фактора. Повний електронний документообіг, впровадження електронних міжнародних товарно-транспортних документів (CMR), використання інструментів аналітики великих даних і перспективне застосування технологій штучного інтелекту сприятимуть підвищенню прозорості процедур і зниженню корупційних ризиків.

Другим важливим напрямом є вдосконалення системи управління ризиками. Концентрація контрольних заходів на операціях із підвищеним рівнем ризику та одночасне спрощення процедур для добросовісних підприємств забезпечує раціональний розподіл ресурсів митних органів. У цьому контексті важливо розширювати застосування пост-митного аудиту, що дозволяє переносити частину контрольних функцій на етап після випуску товарів у вільний обіг, скорочуючи час перебування вантажів під митним контролем.

Третім стратегічним вектором оптимізації є розвиток інституту авторизованого економічного оператора. Надання підприємствам зі стабільною історією діяльності додаткових спрощень у митному оформленні формує модель довірчих відносин між державою та бізнесом. Взаємне визнання статусу AEO з країнами ЄС посилить інтеграцію України до європейського митного простору та підвищить міжнародну конкурентоспроможність національних компаній.

Не менш важливим напрямом виступає удосконалення логістичної інфраструктури та організації роботи пунктів пропуску. Розвиток альтернативних транспортних маршрутів, модернізація прикордонних переходів, створення індустріальних парків поблизу кордону, розвиток сухих портів і розширення складської інфраструктури тимчасового зберігання забезпечують безперервність зовнішньоторговельних операцій навіть в умовах воєнного часу. Переорієнтація логістики з морських портів на сухопутні коридори потребує синхронізації дій митних, прикордонних та транспортних служб.

Окремої уваги потребують фінансові механізми забезпечення митних платежів. Використання загальних фінансових гарантій, страхування митних ризиків, удосконалення процедур повернення переплат позитивно впливають на ліквідність підприємств та стабільність їх зовнішньоекономічної діяльності.

Суттєве значення має також впровадження антикорупційних інструментів та розвиток внутрішнього митного комплаєнсу на підприємствах. Автоматизований розподіл декларацій, відкритість статистичних даних, мінімізація дискреційних повноважень посадових осіб сприятимуть формуванню прозорого середовища ведення бізнесу.

Оцінювання ефективності впроваджених заходів має здійснюватися на основі конкретних індикаторів: середнього часу митного оформлення; частки автоматичного випуску декларацій; кількості фізичних оглядів; рівня використання електронного документообігу; позиції України у міжнародних логістичних рейтингах.

Реалізація зазначених заходів сприятиме скороченню строків митного оформлення; зменшенню фінансових витрат підприємств; підвищенню прозорості процедур; зміцненню експортного потенціалу; інтеграції України до єдиного європейського митного простору.

МИХАЙЛИШИН Лілія,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)
МИХАЙЛИШИН Іванна,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
ОП «Управління міжнародним бізнесом»,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)
КУЗАН Іванна,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Міжнародні економічні відносини»,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)

ШРІНКФЛЯЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ДИСБАЛАНСУ ВАРТОСТІ ПРАЦІ В УКРАЇНІ ТА ЄС

Сучасна світова економічна система переживає турбулентні трансформації, спричинені нестабільністю глобальної системи безпеки, переходом до цифрової економіки, автоматизацією виробничих процесів, розвитком штучного інтелекту, що в контексті ринків праці, вимагає випрацьовування дієвих механізмів адаптації до відповідних умов. Зростаючі можливості для мобільності робочої сили, зокрема через міграцію, хоча і

створює нові можливості для працівників, але водночас, породжує нові виклики для національних економік і соціальних систем, подолання яких часто вимагає кардинальних реформ. Особливо важливою стає необхідність утримання людських ресурсів в економіці окремої країни, адже це не тільки ключовий фактор виробництва, який з часом лише якісно зростає, формуючи тим самим найбільші та найдовші конкурентні переваги окремих країн, але й актив в сфері споживання, за рахунок якого й досягається економічне зростання.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України стало причиною багатьох негативних соціальних та економічних явищ, наслідком яких стала вимушена міграція населення до інших країн задля збереження власного життя, уникнення насилля та через інші побоювання за власне життя. І хоча інтерес населення України до міграційних процесів був завжди високим, саме війна, стала тим фактором, який перебудував ставлення до міграції в українському суспільстві, визначивши її не просто механізмом заробітку, а нормою життєдіяльності. Останні соціологічні та статистичні дослідження щодо настроїв українських мігрантів демонструють, що близько 43% біженців мають наміри повертатися в Україну, і 36% не планують/скоріше не планують. (рис. 1).

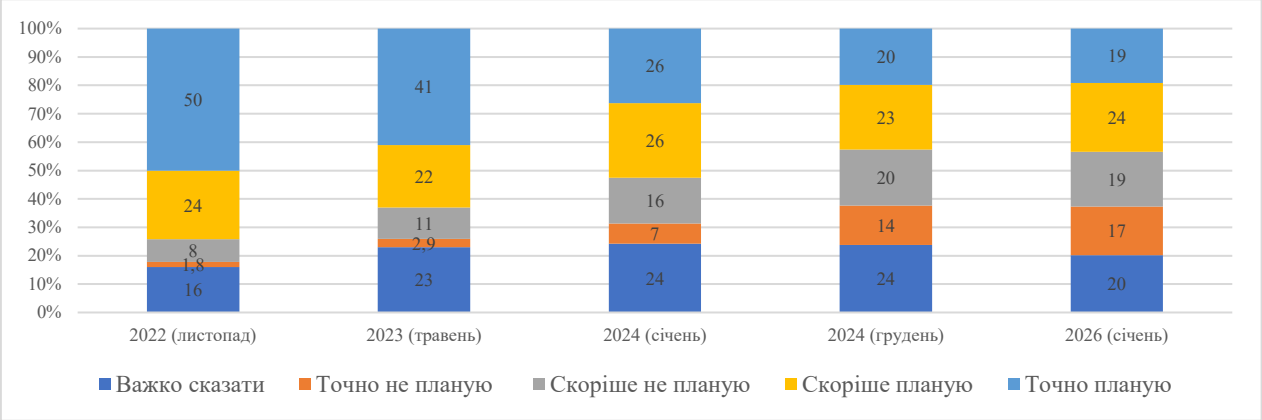

Рис. 1. Настрої українських біженців, щодо повернення в Україну в 2022–2025 роках (у %) [1]

Основним аргументом для повернення є емоційний зв'язок з рідною країною (Україною), ностальгія за домівкою, труднощі з адаптацією за межами рідної країни та очікування підтримки у звичному соціальному середовищі. Проте, потреби в безпеці, вища якість життя, перспективи власного розвитку і побоювання соціальної дискримінації в результаті реміграції виступають вирішальними факторами щодо перебування в іншій країні.

Більшість українських біженців (54%) кажуть, що їх стимулюватиме повернутися до України остаточне закінчення війни. Іншими вагомими чинниками є необхідність підвищення рівня життя в Україні (40%), припинення бойових дій та повітряних ударів по місту, в яке планують повернутися (37%), можливість знайти добре оплачувану роботу (35%) та припинення бойових дій у рідному регіоні (27%) [2]. Таким чином, на рішення українців повернутися додому впливатимуть не лише безпекові чинники, а й економічні.

Узагальнюючи ці умови, можна констатувати своєрідну полярність суспільно-духовних відчуттів та економічних інтересів людей і саме нейтралізація цієї полярності через зростання вартості праці має виступати основою рееміграційної і в подальшому економічної політики України, при чому дія таких механізмів поширюється не лише на мігрантів після 2022 року.

Проблема вартості праці в Україні має систематичний характер і проявляється як в значному дисбалансі з показниками ЄС так і з внутрішньою структурною нерівністю. За даними аналітичного порталу «Слово і діло» середня вартість праці в Україні (середні погодинні витрати на оплату праці в економіці) у 2025 році становили 3 євро за годину, у 2020 році цей показник становив лише 2 3 євро за годину, що значно поступається рівню вартості праці у європейських країнах (рис. 2), і, зокрема тих, які традиційно виступають центрами «тяжіння» для українських мігрантів [3].

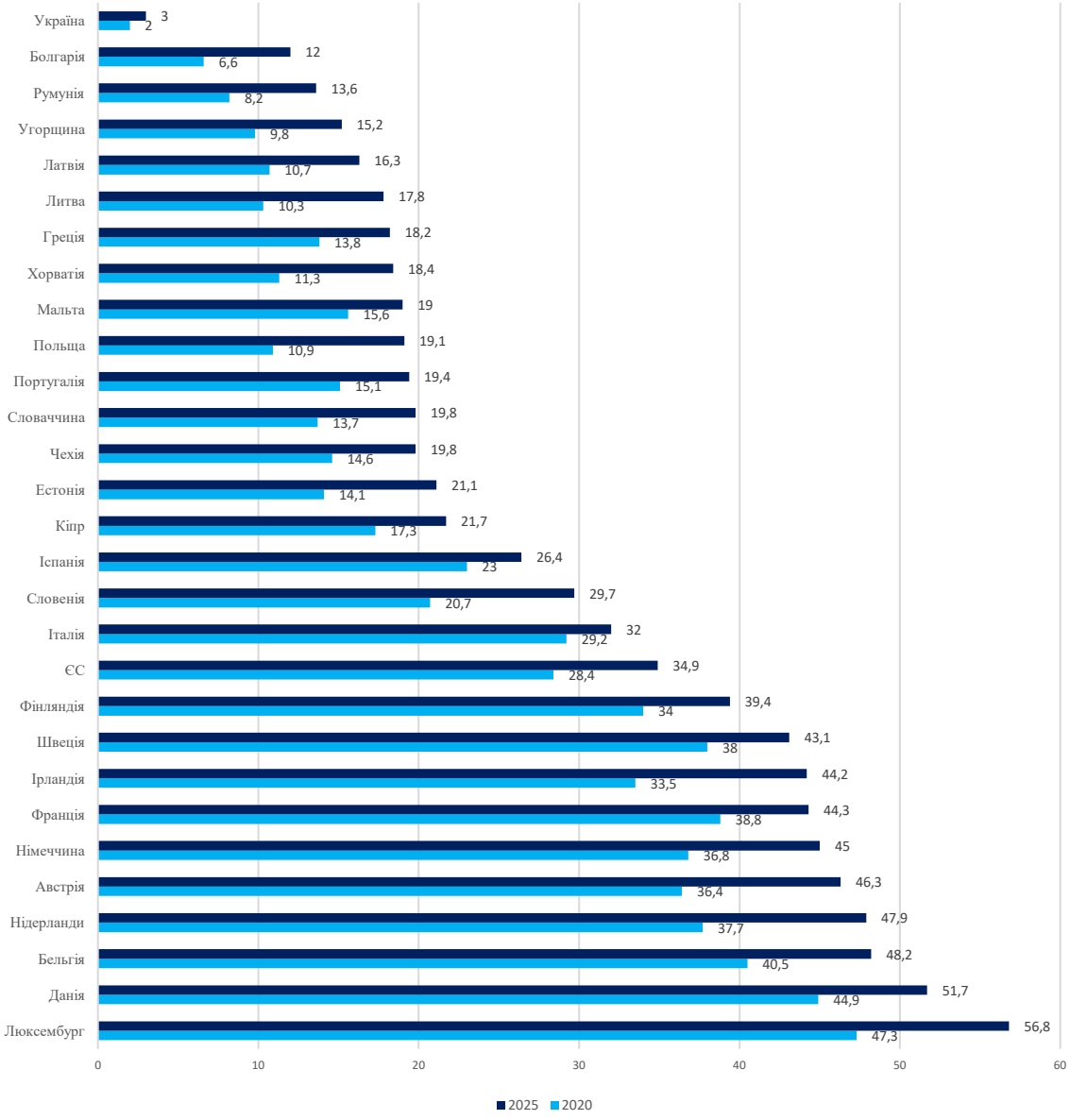

Рис. 2. Показники погодинної вартості праці в Україні та ЄС у 2020–2025 роках (євро/год) [3]

Ця різниця у вартості стимулює трудову міграцію та знижує мотивацію працювати в Україні. Наприклад, у сфері медицини лікар із п'ятирічним досвідом у Польщі заробляє в середньому 10 000 злотих, тоді як в Україні – лише близько 20 000 грн.

Проблема низької зарплатні ускладнюється структурною нерівністю, яка сформувалась на ринку праці України у 2025 році. Спостерігається чіткий поділ на дві паралельні системи: одна охоплює працівників, задіяних у високотехнологічних сферах, таких як IT, фінанси, кібербезпека, авіація, де заробітна плата може сягати 2000 євро і більше. Інша – включає спеціалістів у держаному секторі: освітян, медиків, працівників культури, середній дохід яких у перерахунку становить 300–450 євро на місяць або навіть менше.

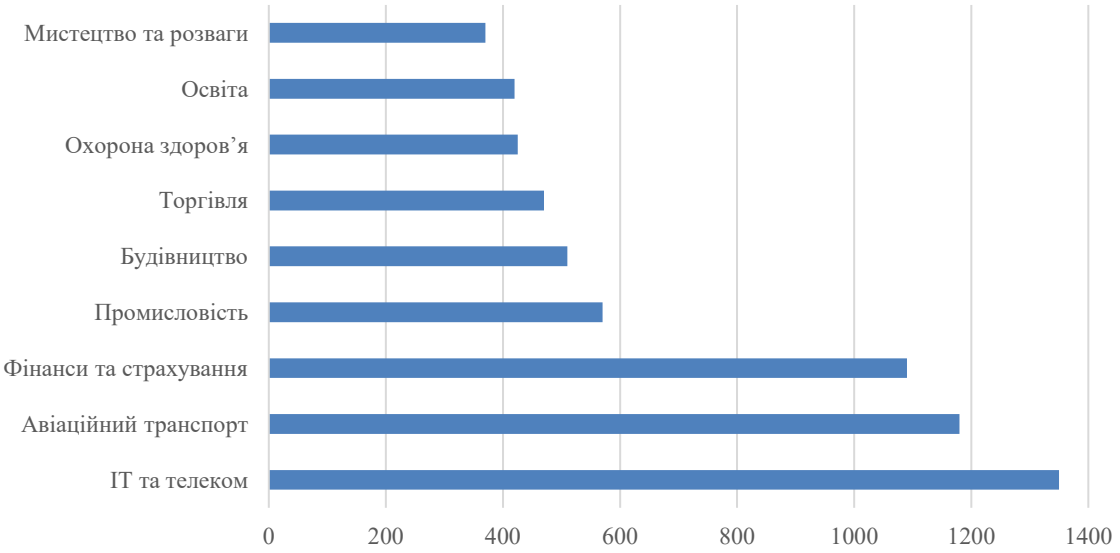

Рис. 3. Середній рівень заробітних плат в Україні за галузями у 2024 році
Джерело: сформовано автором на основі [4]

Такий дисбаланс не обмежується лише фінансовим аспектом – він створює нерівні умови для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та доступу до економічної стабільності. Багато представників соціальних професій змушені працювати на кількох посадах, шукати додатковий дохід або емігрувати, аби забезпечити достойний рівень життя.

Загалом ж, ці показники демонструють унікальний «парадокс» функціонування ринку праці України, де наявний попит на працю (за даними Європейської бізнес-асоціації 74% опитаних роботодавців відчули дефіцит кваліфікованих кадрів [5]) стикається із браком пропозиції праці, викликаного війною і міграцією, але при цьому ціна (вартість) праці, як індекативний показник, залишається низьким. В таких умовах стає очевидним, що подолання дисбалансу вартості праці в Україні та ЄС і до того ж її вирівнювання в окремих сферах, не може бути забезпечене адміністративними рішеннями, а вимагає комплексної трансформації економічної політики, спрямованої на підвищення ефективності економіки, її укрупнення і забезпечення ліберальних умов для нагромадження приватного капіталу домогосподарств.

Одним із таких «радикальних» інструментів подолання дисбалансу вартості праці і забезпечення зростання добробуту працівників в Україні, в нашому розумінні, могла б виступити шрінкфляція праці. Саме по собі, поняття шрінкфляції окреслює діяльність, при якій розмір або кількість продукту зменшується при збереженні або збільшенні його ціни. В контексті вартості праці дане поняття передбачатиме збереження (або не велике підвищення) рівня оплати праці при скороченні кількості відпрацьованих годин чи посадових функцій.

У цьому контексті важливим є розгляд стандартного робочого часу в країнах Європейського Союзу. Згідно з даними Євростату за 2024 рік, особи віком від 20 до 64 років, зайняті на ринку праці, працювали в середньому 36,0 годин на тиждень, враховуючи як повну, так і часткову зайнятість. Найдовший робочий тиждень був зафіксований у Греції (39,8 годин), Болгарії (39,0 годин), Польщі (38,9) та Румунії (38,8). В той час коли в Україні середня норма робочого часу становить 40 годин на тиждень. Наочне відображення цих даних проілюстровано на рис. 4 [5].

На противагу цьому, найкоротший робочий тиждень у 2024 році спостерігається в Нідерландах – усього 32,1 години, що суттєво нижче за середньоєвропейський показник. За Нідерландами йдуть Австрія, Німеччина і Данія, де середній робочий тиждень становить 33,9 годин.

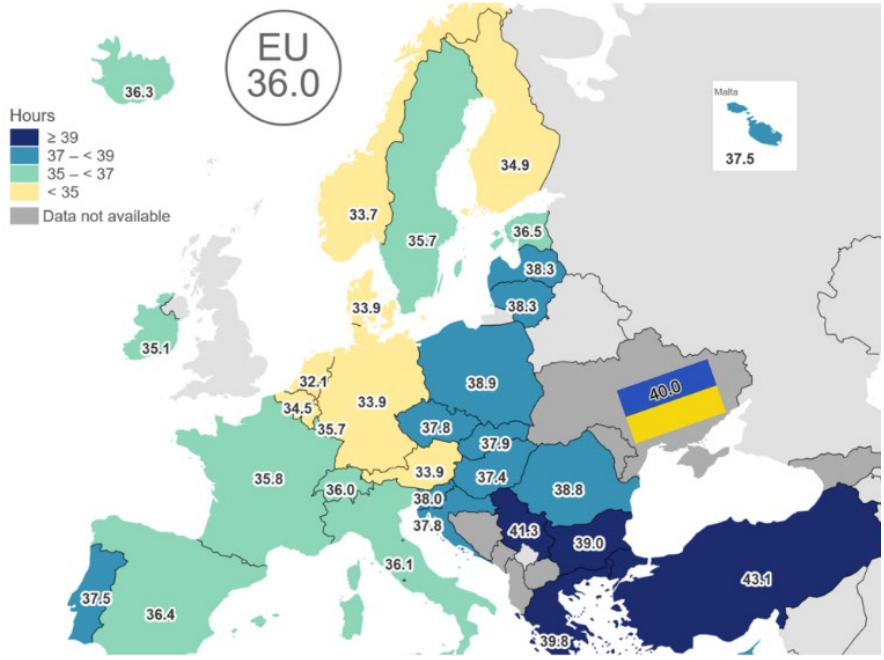

Рис. 4 Середня кількість фактичних годин роботи на тиждень зайнятих осіб віком від 20 до 64 років, 2024 рік

Джерело: Eurostat [5]

Модель неповної зайнятості в країнах ЄС (зокрема в Нідерландах [7]) виявилась ефективною завдяки поєднанню економічних, соціальних та психологічних чинників. Запровадження скороченого робочого тижня сприяє збереженню активної участі населення у трудових процесах, покращує

співвідношення між професійними та особистими обов'язками і створює умови для продовження трудової діяльності. Працівники отримують більшу гнучкість у плануванні часу, тоді як роботодавці зберігають необхідний ресурс для досягнення високої ефективності.

За даними The HR Digest, зменшення тривалості робочих годин дозволяє знизити рівень професійного вигорання, сприяє залученню старших поколінь до трудової діяльності та підсилює стійкість компаній. Подібні ініціативи вже реалізуються в низці країн, наприклад, в Польщі впроваджується пілотний проєкт скороченого робочого тижня без зменшення заробітної плати, у Німеччині з лютого 2024 року 50 підприємств випробовують чотириденний формат, а у Великій Британії понад 200 компаній остаточно перейшли на такий режим роботи. В Австрії та Данії підтримується практика скорочення тижневої зайнятості до 34 годин [6].

Наукові дослідження підтверджують що коротший робочий тиждень підвищує продуктивність праці та зменшує рівень стресових навантажень серед співробітників.

В реаліях України перехід до чотириденного робочого тижня може забезпечити не лише вирівнювання суспільної думки, щодо різниці в заробітках з ЄС, а й стимулювати розвиток дрібного підприємництва і, як наслідок, масштабувати ВВП та призвести до нагромадження приватного капіталу домогосподарств, що є однією із ключових передумов формування резерву внутрішнього інвестування. Для наближення до цієї моделі необхідно поступово запроваджувати гнучкі форми зайнятості, удосконалювати трудове законодавство, забезпечувати податкові стимули та соціальні гарантії для роботодавців і працівників. Важливими кроками також є запуск пілотних проєктів у різних секторах економіки, підтримка цифровізації та автоматизації виробництв, розвиток системи догляду за дітьми й літніми людьми, що зменшить навантаження на працівників. Навіть у воєнний час можна закладати передумови для подібних змін через локальні експерименти та підтримку гнучкого графіку, аби після завершення війни країна була готова до впровадження практик, що поєднують високу продуктивність із соціальною орієнтованістю ринку праці, а це в свою чергу може стати запорукою успішних рееміграційних програм.

Список джерел

1. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. Центр економічної стратегії. 24.02.2026. URL : https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/ (дата звернення: 06.04.2026).

2. Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться? Четверта хвиля дослідження. Центр економічних стратегій. 20.02.2025. URL : https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/doslidzhennya-2.pdf (дата звернення: 26.03.2026).

3. Як змінилась вартість праці в ЄС та Україні за 5 років. Аналітичний портал «Слово і діло». 07.04.2026. URL : https://www.slovoidilo.ua/2026/04/07/infografika/ekonomika/yak-zminylas-vartist-praczi-yes-ta-ukrayini-5-rokiv (дата звернення: 12.04.2026).

4. Державна служба статистики України. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності (відкриті дані). URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/open_data/menu/zp_vd.htm (дата звернення: 12.04.2026).

5. Eurostat. Actual and usual hours of work. European Union, 2025. URL : https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Actual_and_usual_hours_of_work (дата звернення: 12.04.2026).

6. Eurostat. Wages and labour costs. Luxembourg: European Union, 2025. URL : https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Wages_and_labour_costs (дата звернення: 12.04.2026).

7. Fortune. «Netherlands Moves Toward a 4-Day Workweek–But It's Complicated.» Fortune, 28 серп. 2025. URL : fortune.com/netherlands-4-day-workweek-2025 (дата звернення: 12.04.2026).

МІТЮШКІНА Христина,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри раціонального природокористування та
охорони навколишнього середовища,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОПИТУ НА «ЗЕЛЕНІ» ПРОФЕСІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Сучасний світовий розвиток, на жаль, не позбавлений нових викликів. Зі звіту Міжнародної організації праці «Навички для більш зеленого майбутнього: глобальний погляд»: «Зміна клімату та погіршення стану навколишнього середовища знижують продуктивність та знищують робочі місця, а їхній вплив непропорційно сильно впливає на найбільш вразливих. Дії щодо боротьби з цими процесами потенційно можуть створити мільйони робочих місць, але це вимагає сміливих зусиль… інвестувати в можливості людей повністю реалізувати свій потенціал та зробити свій внесок у продуктивність підприємств»[1].

Сьогодні ми спостерігаємо за системним і багатовекторним взаємозв'язком між цифровізацією, довкіллям та ринком праці. Діджиталізація виступає ключовим драйвером екологічних трансформацій, водночас створюючи нові виклики для довкілля. Ринок праці функціонує як адаптивний елемент цієї системи, реагуючи на зміни через трансформацію структури зайнятості та підвищення вимог до компетенцій. Ефективність цієї взаємодії визначається здатністю держави та бізнесу забезпечити баланс між технологічним розвитком, екологічною безпекою та соціальною стабільністю.

Отже, проаналізуємо які трансформації відбуваються на ринку праці в контексті векторів трикутнику «цифровізація – довкілля – ринок праці». Екологічні виклики створюють нову структуру зайнятості: зростає попит на «зелені» професії (відновлювана енергетика, екологічний аудит). У сучасній економіці «зелені» професії (green jobs) визначаються як види зайнятості, що

сприяють збереженню довкілля, зниженню викидів та підвищенню ресурсоефективності. Їх формування пов'язане з глобальними процесами декарбонізації, енергетичного переходу та цифровізації економіки. Попит на такі професії має **структурно-інституційний характер**, оскільки формується під впливом: кліматичної політики держав, інвестицій у «зелену» економіку, технологічних інновацій, трансформації бізнес-моделей.

Глобальні дані свідчать про різке зростання попиту на «зелені» навички та професії:

- частка вакансій із «зеленими» навичками зростає швидше, ніж кількість працівників із такими компетенціями;
- у 2022–2023 рр. попит на «зелені» навички зріс приблизно на **22,4%,** тоді як пропозиція – лише на 12,3%[2];
- **до 2030 р. кількість вакансій у «зеленій» сфері може досягти 241 млн** [3].

Це підтверджує наявність **структурного дефіциту кадрів**, який стає ключовою характеристикою глобального ринку праці. Сучасні дослідження показують, що «зелені» навички перестають бути вузькоспеціалізованими, тобто вони стають базовою вимогою у більшості секторів економіки та інтегруються у фінанси, ІТ, виробництво, логістику [4].

Таким чином, формується тенденція до «озеленення» традиційних професій, а не лише створення нових. Найбільший попит спостерігається у сферах: відновлюваної енергетики; енергоефективності; екологічного консалтингу (ESG); циркулярної економіки; цифрових екологічних технологій.

Водночас «зелені» професії швидко інтегруються у суміжні галузі (будівництво, транспорт, аграрний сектор).

Попри зростання попиту, існує проблема доступності таких робочих місць. Навіть у розвинених країнах «зелений» ринок праці може бути недоступним для окремих груп населення.

Європейський союз є одним із лідерів у формуванні попиту на «зелені» професії завдяки політиці кліматичної нейтральності. Так, основними трендами на цьому ринку є:

- стабільне зростання вакансій навіть в умовах економічного спаду. У Великій Британії, наприклад, попит на «зелені» вакансії зріс на **9%** попри загальне скорочення ринку праці [5];
- формування мультиплікативного ефекту: кожні 10 «зелених» робочих місць створюють додатково 27 робочих місць [5].

Європейська модель демонструє, що «зелені» професії стають **драйвером економічного зростання,** а не лише екологічної політики.

В Україні попит на «зелені» професії перебуває на стадії активного становлення та має такі особливості: залежність від міжнародної фінансової підтримки; орієнтація на європейські стандарти (ESG, декарбонізація); поєднання відбудови економіки з екологічною трансформацією. Порівняльний аналіз ринку «зелених» професії в Україні та світі представлений в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ринку «зелених» професії в Україні та світі

Критерій	*Світ*	*Україна*
Темпи зростання попиту	Високі, стабільні	Помірні, але прискорюються
Забезпеченість кадрами	Дефіцит	Критичний дефіцит
Інституційна підтримка	Висока (ЄС, США)	Формується
Галузева структура	Диверсифікована	Концентрована (енергетика, будівництво)
Роль діджиталізації	Ключова	Зростаюча

Найбільш перспективними є: відновлювана енергетика; енергоефективність будівель; управління відходами; екологічний аудит; цифровий моніторинг довкілля. Також зростає попит на **гібридні професії**, що поєднують: екологічні знання, цифрові навички (data analysis, GIS).

Ринок «зелених» професій в Україні стримується такими факторами: дефіцит кваліфікованих кадрів; недостатній рівень інвестицій; нерозвинена система перекваліфікації; вплив війни на економічну структуру. Водночас ці обмеження формують потенціал для швидкого зростання у післявоєнний період.

Отже, попит на «зелені» професії у світі характеризується стійким і випереджальним зростанням порівняно з пропозицією робочої сили. Це формує структурний дефіцит кадрів і зумовлює необхідність трансформації систем освіти та ринку праці. У розвинених країнах «зелені» професії вже стали важливим драйвером економічного розвитку, тоді як в Україні цей ринок перебуває на етапі становлення, але має значний потенціал зростання, особливо в контексті післявоєнної відбудови та євроінтеграції.

Перспективи подальшого зростання попиту на «зелені» професії пов’язані з інтеграцією «зелених» навичок у всі професії, з появою нових гібридних спеціальностей та посиленням ролі освіти та цифрових технологій.

Список джерел

1. Global Green Skills Report 2023. URL : https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/global-green-skills-report/green-skills-report-2023.pdf

2. Green job vacancies are on the rise – but workers with green skills are in short supply. URL : https://www.weforum.org/stories/2024/02/green-jobs-green-skills-growth/?utm_source

3. Global Green Skills Gap Research Report, Survey and Forecasts 2025-2030: Green Job Growth Dramatically Outpacing Skilling of Workforce, Jeopardising Climate Targets. URL : https://www.globenewswire.com/de/news-release/2025/03/12/3041578/28124/en/Global-Green-Skills-Gap-Research-Report-Survey-and-Forecasts-2025-2030-Green-Job-Growth-Dramatically-Outpacing-Skilling-of-Workforce-Jeopardising-Climate-Targets.html

4. How Green Skills Will Drive Global Jobs Growth in 2026. URL : https://sustainabilitymag.com/news/how-green-skills-will-drive-global-jobs-growth-in-2026?utm_source=chatgpt.com

5. UK sees surge in the demand for green skills despite overall job market decline – PwC Green Jobs Barometer. URL : https://www.pwc.co.uk/press-room/press-releases/research-commentary/2024/uk-sees-surge-in-the-demand-for-green-skills-despite-overall-job.html?utm_source=chatgpt.com)

НОВАК Ірина,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник відділу соціального капіталу,
Інститут демографії та досліджень якості трудового життя
імені Михайла Птухи НАН України (м. Київ)

РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Резилієнтність (resilience) визначається як здатність домогосподарств, громад і систем передбачати, протистояти, адаптуватися та відновлюватися після наслідків потрясінь, стресів і загроз (таких як стихійні лиха, епідемії, соціально-економічна нестабільність або конфлікти) таким чином, щоб підтримувати економічний та соціальний розвиток і зменшувати вразливість. Підвищення резилієнтності передбачає довгострокове планування, впровадження культури обміну, навчання й тестування, застосування інтегрованого підходу до управління ризиками, загальна концепція якого охоплює тісно пов'язані ідеї запобігання, пом'якшення наслідків та готовності. Вона ґрунтується на необхідності створення національних систем, здатних передбачати та швидко реагувати на кризи, а також звертатися до громади для ефективного задоволення потреб, що виникають під час криз [1, с. 39-40].

Резилієнтність соціального діалогу передбачає його здатність до абсорбування ризиків та загроз у сфері праці, адаптації до змін зовнішнього середовища і трансформування в нову якість для забезпечення відновлення та покращення трудового життя людини після стресових ситуацій і негативних впливів. Вплив соціального діалогу на якість життя (доходи працівників, їх умови проживання та споживання тощо) вирішальною мірою відбувається через колективні переговори з укладання колективних договорів та угод різного рівня. Запровадження у 2022 р. правового режиму воєнного стану, з введенням певних обмежень конституційних прав і свобод громадян, збільшило вразливість соціального діалогу. Зокрема, Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (від 15.03.2022 № 2136-IX) обмежено права на працю, страйк, відпочинок, своєчасну виплату заробітної плати, спрощено регулювання трудових відносин у частині полегшення звільнення, зміни істотних умов праці, переведення працівника на іншу роботу та ін.

В країнах, які зазнали впливу конфліктів, у процесі повоєнної розбудови необхідними є спільні зусилля та реагування соціальних партнерів з реалізації термінових і довготривалих заходів, на основі цілей у сфері гідної праці, для відновлення та зміцнення інституцій і потенціалу соціальних партнерів та

сприяння соціальному діалогу як ключових елементів стабільного і демократичного суспільства [2].

Для забезпечення резилієнтності соціального діалогу Україна має використовувати прийняту в 2017 р. Міжнародною організацією праці (далі – МОП) рекомендацію № 205 про зайнятість і гідну працю в цілях забезпечення миру та потенціалу протидії для стратегічного реагування на соціально-економічні, гуманітарні, екологічні виклики і небезпеки. Цей документ є дорожньою картою дій тристоронніх соціальних партнерів – сторін трудових відносин (представників урядів, організацій роботодавців і працівників) для подолання наслідків воєнних конфліктів, та окреслює стратегічний підхід до реагування на кризи на основі соціального діалогу. Рекомендація МОП № 205 представляє поетапний багатосторонній підхід щодо сприяння миру і посткризовому відновленню, запобігання кризам та розбудові сталості і пропонує керівні принципи для здійснення заходів з метою забезпечення зайнятості та гідної праці в кризових ситуаціях.

Забезпечення ключової ролі соціального діалогу в період повоєнного відновлення для пошуку рішень, що відповідатимуть інтересам як бізнесу, так і працівників, і матимуть позитивні наслідки в макроекономічному плані, передбачає реалізацію заходів з підвищення рівня охоплення колективними переговорами. Вони повинні сприяти зміцненню потенціалу державних органів, створенню умов для формування, відновлення або зміцнення організацій працівників і роботодавців. Орієнтація на конкретні групи, такі як молодь, атипові працівники та працівники-мігранти, є важливою для ефективного розширення членства в профспілках.

Просуванню соціальних та профспілкових цінностей сприяє забезпечення доступу профспілок до робочих місць, включно з цифровим доступом, використання нових інформаційно-комунікаційних технологій і платформ соціальних мереж. Пряма взаємодія між представниками профспілок та працівниками є найбільш ефективним способом залучення нових членів та утримання наявних. Інструменти онлайн-комунікації, такі як системи комунікації компаній, електронна пошта, віртуальні дошки оголошень або сторінки в інтрамережі, покращують можливості профспілок організовувати віртуальні зустрічі з членами або іншими працівниками. Це особливо актуально для секторів з низьким охопленням профспілками.

Важливими є освітні програми про роль профспілок і колективних прав, інформаційно-просвітницькі кампанії щодо позитивного впливу колективних переговорів, безпосередня взаємодія з працівниками, особливо з новачками, та створення спеціалізованих платформ і додатків соціальних мереж для доступу членів профспілки до інформації. Низький рівень охоплення колективними переговорами часто пов’язаний з фрагментованими та слабкими організаціями роботодавців. Тому важливе значення мають заходи щодо створення та зміцнення таких організацій, заохочення їх до участі у переговорах. Зміцнення потенціалу профспілок та організацій роботодавців передбачає навчання і підвищення обізнаності про переваги та ефективні стратегії ведення колективних переговорів.

Головним пріоритетом повоєнного відновлення має бути забезпечення інклюзивного, сталого і гнучкого характеру державної політики, метою якої є створення умов для гідної роботи для всіх і подолання нерівності. Вона повинна визначати комплексний порядок денний із конкретними заходами щодо сприяння зміцненню соціального діалогу, що мають здійснюватися національними урядами і соціальними партнерами (роботодавцями та профспілками). Забезпечення резилієнтності у сфері соціального діалогу передбачає залучення якомога більш широкого кола учасників державного та приватного секторів: організацій роботодавців та працівників, урядів, громад, підприємств, кооперативів та агентів місцевого економічного розвитку, налагодження тісної співпраці з організаціями громадянського суспільства [1, с. 28-30, 40]. Важливим є широке застосування таких механізмів соціального діалогу, як обмін інформацією, консультації та узгоджувальні процедури.

Необхідним є розширення переліку категорій населення, на які впливають результати соціального діалогу, через включення до сфери дії колективних договорів та угод різного рівня не тільки працівників, але й інших груп населення. Так, залучення до сфери впливу соціального діалогу членів сімей працівників має відбуватися через включення до порядку денного колективних переговорів питань, які виходять за рамки стандартних умов праці, а до колективних договорів та угод різного рівня – положень, що впливають на якість соціального середовища у місцях їх мешкання. Участь у соціальному діалозі учнів і студентів може забезпечуватися шляхом створення студентських (учнівських) первинних профспілкових організацій у навчальних закладах, що здійснюють підготовку кадрів для певних галузей економіки. Також доцільним є добровільне продовження членства в профспілках колишніх працівників-пенсіонерів, з включенням відповідних норм до статутів профспілок.

Відтак, резилієнтність соціального діалогу має забезпечуватися шляхом:

дотримання соціальними партнерами визначених законом процедур соціального діалогу, створення умов для їх активної участі у процесах повоєнної розбудови;

інституційного зміцнення профспілок та організацій роботодавців, збільшення рівня охоплення працівників колективними переговорами;

розширення кола учасників соціального діалогу, включення до сфери дії колективних договорів та угод різного рівня якомога більшого числа груп населення (членів сімей працівників, учнів, студентів, пенсіонерів та ін.);

розширення переліку питань, що регулюються за допомогою соціального діалогу, зокрема через включення до порядку денного колективних переговорів питань підготовки до надзвичайних обставин.

Список джерел

1. Employment and decent work for peace and resilience. Revision of the Employment (Transition from War to Peace) Recommendation, 1944 (N 71). Report V (1). International Labour Conference. 105th Session, International Labour Office, Geneva 2016. 86 p.

2. World Employment and Social Outlook: Trends 2022. ILO. URL : https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2022 (дата звернення: 25.03.2026).

ПОБОЧЕНКО Леся,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
ДУ «Київський авіаційний інститут»
ПІДМОГИЛЬНА Анжеліка,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Міжнародний бізнес»,
ДУ «Київський авіаційний інститут»,

РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ПРОДОВОЛЬЧОЇ ЛОГІСТИКИ У ФОРМУВАННІ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобалізаційних зрушень, воєнних викликів та трансформації світових економічних процесів ринок праці України зазнає суттєвих змін. Особливу роль у цих процесах відіграють міжнародні бізнес-моделі, зокрема франчайзинг, а також розвиток продовольчої логістики, що забезпечує функціонування агропродовольчих систем. В умовах війни та порушення глобальних ланцюгів постачання саме ці фактори стають ключовими драйверами створення робочих місць, структурних змін зайнятості та адаптації економіки до нових умов [1, с.337].

Міжнародний франчайзинг є однією з найбільш динамічних форм розвитку бізнесу, що сприяє інтеграції України у глобальні економічні процеси. Його особливістю є можливість швидкого масштабування бізнесу із залученням локальних підприємців, що створює додаткові можливості для зайнятості населення. За оцінками міжнародних організацій, франчайзингові моделі забезпечують до 10–15% зайнятості у сфері послуг у країнах із розвиненою економікою, а в країнах, що розвиваються, цей показник має тенденцію до зростання [2; 3, с.652].

В Україні розвиток міжнародного франчайзингу активізувався навіть в умовах війни, зокрема у сферах громадського харчування, роздрібної торгівлі та логістики. Франчайзингові мережі демонструють відносну стійкість до криз завдяки стандартизації бізнес-процесів, підтримці з боку материнських компаній та гнучким моделям управління. Це дозволяє створювати нові робочі місця навіть в умовах економічної нестабільності [4].

Водночас продовольча логістика є критично важливим елементом забезпечення функціонування аграрного сектору України, який до початку війни формував понад 40% валютних надходжень від експорту. Порушення логістичних маршрутів у 2022–2023 рр. призвело до значного скорочення експорту, однак у 2024–2025 рр. завдяки розвитку альтернативних шляхів

(дунайські порти, сухопутні коридори) обсяги експорту відновилися до 60–75% довоєнного рівня [5].

Розвиток логістичної інфраструктури безпосередньо впливає на ринок праці, оскільки сприяє створенню робочих місць у транспортному секторі, складській логістиці, агропереробці та сфері послуг. За оцінками експертів, у 2024–2025 рр. частка зайнятих у логістичному секторі України зросла на 8–12%, що є наслідком структурних змін економіки.

Крім того, важливим фактором є взаємодія франчайзингу та логістики. Франчайзингові компанії активно використовують сучасні логістичні рішення, включаючи цифрові платформи, автоматизацію постачань та оптимізацію ланцюгів доставки. Це сприяє формуванню нових професій та підвищенню попиту на кваліфіковану робочу силу у сферах IT, управління ланцюгами постачання та аналітики [3, с.652; 4], (табл. 1):

Таблиця 1

Вплив міжнародного франчайзингу та продовольчої логістики на ринок праці України

Напрям впливу	Франчайзинг	Продовольча логістика	Ефект для ринку праці
Створення робочих місць	Розвиток мереж, малий бізнес	Розширення логістичних центрів	Зростання зайнятості
Структурні зміни	Сфера послуг, рітейл	Транспорт, агросектор	Перерозподіл робочої сили
Інновації	Digital-сервіси	Автоматизація логістики	Попит на нові професії
Регіональний розвиток	Локальні франчайзі	Логістичні хаби	Зайнятість у регіонах
Гнучкість ринку праці	Часткова зайнятість	Сезонна робота	Адаптивність економіки

Примітка: складено авторами за даними International Franchise Association.

В умовах глобальних викликів важливу роль відіграє також цифровізація бізнес-процесів. Використання онлайн-платформ, автоматизованих систем управління та електронної комерції сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та формує нові сегменти ринку праці. Зокрема, зростає попит на фахівців у сфері логістики, IT, маркетингу та управління франчайзинговими мережами [6].

Міжнародний франчайзинг та продовольча логістика виступають важливими чинниками трансформації ринку праці України, сприяючи його адаптації до умов глобальної нестабільності та структурних змін економіки [2; 7] (табл. 2).

Дані таблиці 2 свідчать про суттєві трансформації ринку праці України під впливом воєнних та глобальних викликів. Зокрема, у 2022 році спостерігалося різке зниження рівня зайнятості до 50,8% та зростання безробіття до 24,5%, що було зумовлено масштабними економічними втратами. Однак у 2023–2025 рр. простежується поступове відновлення ринку праці, зокрема зниження рівня безробіття до 14,8% у 2025 році [2; 7, с. 125].

Таблиця 2

Динаміка показників ринку праці та продовольчої логістики України у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рівень зайнятості населення, %	56,2	50,8	52,4	54,1	55,3
Рівень безробіття, %	9,8	24,5	19,1	16,5	14,8
Частка зайнятих у сфері послуг, %	63	60	61	62	64
Частка зайнятих у логістичному секторі, %	5,2	5,8	6,3	6,9	7,4
Обсяг експорту агропродукції, млрд дол. США	27,7	23,4	24,8	27,1	29,0
Частка агросектору в експорті, %	41	45	47	46	44
Кількість франчайзингових об’єктів, тис. од.	28	25	27	30	33

Примітка: складено авторами за даними International Franchise Association.

Водночас зростає роль сфери послуг та логістики, частка зайнятих у яких збільшилася відповідно до 64% та 7,4%, що свідчить про структурні зміни економіки та посилення значення логістичних процесів. Відновлення експорту агропродукції до рівня 29 млрд дол. США у 2025 році підтверджує стабілізацію продовольчої системи, незважаючи на зовнішні виклики.

Окремо слід відзначити позитивну динаміку розвитку франчайзингового бізнесу: після скорочення у 2022 році кількість франчайзингових об’єктів зросла до 33 тис. одиниць у 2025 році, що свідчить про адаптивність цієї моделі до кризових умов та її роль у створенні робочих місць [2].

Таким чином, статистичні дані підтверджують, що міжнародний франчайзинг та продовольча логістика є важливими чинниками відновлення ринку праці України та забезпечення його стійкості в умовах глобальних трансформацій. Їх розвиток забезпечує адаптацію економіки до нових умов, створення робочих місць та підвищення конкурентоспроможності країни. Подальше вдосконалення цих сфер сприятиме інтеграції України у глобальні економічні процеси та забезпеченню стійкого економічного розвитку.

Список джерел

1. Румянцев А., Побоченко Л., Пічкурова З., Толпежнікова Т., Ковбич Т., Ляшов Д. (2022). Уплив глобальної диджиталізації на розвиток ринку праці України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 334–348. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3854

2. International Franchise Association. *Franchise Economic Outlook 2024*. URL : https://www.franchise.org (дата звернення: 27.03.2026).

3. Побоченко Л.М., Лавренко В.В. Економічні перспективи розвитку франчайзингового бізнесу в світі. V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні міжнародні відносини: актуальні питання теорії та практики – 2025», 18 квітня 2025 року: тези доп. Київ, 2025. С. 650–653.

4. FAO. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2024*. Rome : FAO, 2024. URL : https://www.fao.org (дата звернення: 27.03.2026).

5. World Bank. *Global Economic Prospects 2025*. Washington, DC: World Bank, 2025. URL : https://www.worldbank.org (дата звернення: 27.03.2026).
6. UNCTAD. *World Investment Report 2024*. Geneva: United Nations, 2024. URL : https://unctad.org (дата звернення: 27.03.2026).
7. Побоченко Л.М., Сабадаш М. В. Нові тренди розвитку світового франчайзингового ринку. *X Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи».* 04-05 жовтня 2024 року: тези доп. Одеса, 2024. С. 124–127.

ПОБОЧЕНКО Леся,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
ДУ «Київський авіаційний інститут»
СОКОЛОВА Валерія,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Міжнародний бізнес»,
ДУ «Київський авіаційний інститут»

РОЛЬ ТНК У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ТА ФОРМУВАННІ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій, посилення геополітичної нестабільності та воєнних викликів роль транснаціональних корпорацій (ТНК) у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні ринку праці набуває особливої актуальності. Україна, як один із ключових експортерів агропродовольчої продукції, залишається важливим елементом глобальної продовольчої системи, водночас зазнаючи значних втрат унаслідок війни. У цьому контексті ТНК виступають важливими інституційними акторами, що впливають на стабільність продовольчих ринків, розвиток логістики та створення робочих місць [1; 2].

Транснаціональні корпорації є ключовими суб'єктами глобальної економіки, які формують значну частину світових виробничих і логістичних ланцюгів. У продовольчому секторі їх роль особливо важлива, оскільки вони забезпечують інтеграцію національних аграрних ринків у глобальні системи постачання, сприяють інвестиціям, технологічному розвитку та підвищенню продуктивності [3].

Україна традиційно займає важливе місце у глобальній продовольчій системі. До початку повномасштабної війни аграрний сектор формував близько **11% ВВП та понад 40% експорту країни**. Крім того, українська продукція забезпечувала продовольством понад **400 млн осіб у світі**, що підкреслює її стратегічну роль у глобальній продовольчій безпеці [4].

Водночас війна суттєво вплинула на аграрне виробництво та логістичні процеси. За даними Food and Agriculture Organization, у 2024 році понад **53%**

аграрних підприємств були змушені змінити свою діяльність, а близько **70% повідомляли про нестачу робочої сили**. Це призвело до зниження продуктивності, порушення ланцюгів постачання та зростання витрат [3].

Транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у подоланні цих викликів. Вони забезпечують доступ до фінансових ресурсів, сучасних технологій, глобальних ринків та ефективних логістичних рішень. Наприклад, великі агропромислові компанії, такі як МНР, які працевлаштовують десятки тисяч осіб, виступають важливими роботодавцями та сприяють стабілізації ринку праці в Україні [5, с.419].

У контексті формування ринку праці ТНК створюють як прямі, так і непрямі робочі місця. Прямий ефект проявляється через зайнятість у виробництві, логістиці, управлінні та сфері послуг. Непрямий ефект пов'язаний із розвитком суміжних галузей, включаючи транспорт, переробку, торгівлю та IT-сектор [6, с.154; 7].

Важливою складовою є також участь ТНК у розвитку логістичної інфраструктури. Порушення традиційних експортних маршрутів змусило Україну переорієнтуватися на альтернативні логістичні коридори, що сприяло створенню нових робочих місць у транспортному секторі та логістиці. У 2025 році, попри складні умови, Україна змогла частково відновити аграрне виробництво, зокрема врожайність зернових становила близько **5,08 т/га**, що лише на 14% нижче середнього рівня ЄС [8, с.340].

Разом із тим, продовольча безпека залишається суттєвим викликом. За оцінками World Food Programme, близько **5 млн українців перебувають у стані помірної або гострої продовольчої небезпеки**, а в прифронтових регіонах цей показник сягає **30% населення**. Це підкреслює необхідність активної участі міжнародних корпорацій та організацій у стабілізації продовольчих систем [4], (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив транснаціональних корпорацій на продовольчу безпеку та ринок праці України

Напрям впливу	Роль ТНК	Вплив на продовольчу безпеку	Вплив на ринок праці
Інвестиції	Фінансування агросектору	Зростання виробництва	Створення робочих місць
Технології	Впровадження інновацій	Підвищення продуктивності	Попит на кваліфіковану працю
Логістика	Глобальні ланцюги постачання	Стабілізація експорту	Зайнятість у транспорті
Інтеграція у ринки	Доступ до міжнародних ринків	Зміцнення продовольчої безпеки	Розвиток експорту
Інституційна роль	Партнерство з державою	Стійкість продовольчих систем	Довгострокова зайнятість

Примітка. Складено авторами за даними Організації з питань продовольства і сільського господарства ООН (ФАО).

У таблиці 1 узагальнено основні напрями впливу транснаціональних корпорацій на забезпечення продовольчої безпеки та формування ринку праці України. Представлені дані демонструють, що діяльність ТНК має комплексний характер і охоплює фінансові, технологічні, логістичні та інституційні аспекти. Зокрема, інвестиційна діяльність транснаціональних корпорацій сприяє залученню капіталу в аграрний сектор, що забезпечує зростання виробництва та створення нових робочих місць. Водночас впровадження сучасних технологій дозволяє підвищити продуктивність аграрного виробництва, що формує попит на висококваліфіковану робочу силу.

Особливу роль відіграє участь ТНК у розвитку логістичних систем і глобальних ланцюгів постачання, що сприяє стабілізації експорту продовольства та створенню зайнятості у транспортному й складському секторах. Крім того, інтеграція України у міжнародні ринки через діяльність ТНК забезпечує зміцнення продовольчої безпеки та розширення можливостей зайнятості у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Важливим елементом є також інституційна взаємодія ТНК з державними органами та міжнародними організаціями, що сприяє підвищенню стійкості продовольчих систем та формуванню довгострокових трендів розвитку ринку праці [8].

Таким чином, транснаціональні корпорації виступають ключовими драйверами адаптації економіки України до умов глобальної нестабільності. Вони сприяють відновленню аграрного сектору, розвитку логістики та формуванню нових сегментів ринку праці.

Отже, діяльність ТНК є важливим чинником забезпечення продовольчої безпеки та трансформації ринку праці України в умовах глобальних викликів. Їх участь дозволяє підвищити стійкість економіки, забезпечити адаптацію до кризових умов та створити передумови для довгострокового розвитку. Подальше залучення ТНК до процесів відновлення економіки України сприятиме зміцненню її позицій у глобальній економічній системі.

Список джерел:

1. World Bank. *Global Economic Prospects 2025*. Washington, DC: World Bank, 2025. URL : https://www.worldbank.org (дата звернення: 27.03.2026) .

2. UNCTAD. *World Investment Report 2024*. Geneva : United Nations, 2024. URL : https://unctad.org (дата звернення: 27.03.2026).

3. OECD. *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025*. URL : https://www.oecd.org (дата звернення: 27.03.2026).

4. Food and Agriculture Organization (FAO). The State of Food Security and Nutrition in the World 2024. Rome: FAO, 2024. URL : http://www.fao.org (дата звернення: 27.03.2026).

5. Побоченко Л.М., Замула Ю.О. Транснаціональні корпорації як ключові актори забезпечення світової продовольчої безпеки. *V Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем».* 11 грудня 2025 року, м. Кропивницький. 2025. С. 418–421.

6. Побоченко Л.М., Грущинська Н.М., Набок І.І., Мандра В.В. Транснаціональні та інвестиційні чинники розвитку ринків ІТ та фінтех у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки в умовах воєнних і кліматичних викликів. *Збірник наукових праць «Актуальні проблеми економіки»*. № 3 (296), березень, 2026. С. 149–163.

7. World Food Programme. *Ukraine Country Brief 2025*. URL : https://www.wfp.org (дата звернення: 29.03.2026) .

8. Румянцев, А., Побоченко, Л., Пічкурова, З., Толпежнікова, Т., Ковбич, Т., & Ляшов, Д. (2022). Уплив глобальної диджиталізації на розвиток ринку праці України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* 5(46), 334–348.

ПРОКОП'ЄВА Аліна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
ДУ «Київський авіаційний інститут»
ШАВРО Анна,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП »Міжнародний бізнес»,
ДУ «Київський авіаційний інститут»

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровою трансформацією, яка охоплює всі сфери господарської діяльності, зокрема ринок рекламних послуг. Європейський ринок реклами зазнає значних змін під впливом цифровізації, що обумовлює появу нових бізнес-моделей, інструментів просування та форм взаємодії з аудиторією. В умовах глобальної конкуренції та технологічного прогресу дослідження тенденцій розвитку рекламного ринку набуває особливої актуальності.

Цифровізація рекламної індустрії є результатом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, зростання рівня проникнення Інтернету та активного використання мобільних пристроїв. У Європі ці процеси відбуваються особливо динамічно, що підтверджується стрімким зростанням обсягів цифрової реклами. Так, за даними галузевих досліджень, європейський ринок цифрової реклами вперше перевищив позначку понад 100 млрд євро, демонструючи двозначні темпи зростання . Це свідчить про зміну структури рекламного ринку, де цифрові канали поступово витісняють традиційні медіа.

Однією з ключових тенденцій розвитку європейського рекламного ринку є зростання частки digital-реклами у загальному обсязі рекламних витрат. Сучасні компанії все частіше використовують онлайн-канали, такі як соціальні мережі, пошукові системи, відеоплатформи та мобільні додатки, що дозволяє більш точно таргетувати аудиторію та підвищувати ефективність рекламних кампаній.

Зростання електронної комерції та цифрових платформ також сприяє розвитку реклами, орієнтованої на дані та аналітику [5, с. 41].

Важливим фактором трансформації рекламного ринку є впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси створення та розміщення реклами, підвищувати рівень персоналізації та прогнозувати поведінку споживачів. У сучасних умовах саме персоналізація стає ключовим елементом ефективної рекламної стратегії, оскільки споживачі очікують індивідуалізованого підходу до комунікації [4].

Разом з тим цифровізація рекламного ринку супроводжується посиленням конкуренції між компаніями. В умовах високої насиченості ринку та доступності цифрових інструментів навіть невеликі компанії можуть ефективно конкурувати з великими гравцями. Це призводить до підвищення ролі креативності, інноваційності та швидкості адаптації до змін. Водночас глобальні цифрові платформи, такі як Google, Meta та Amazon, концентрують значну частину рекламних бюджетів, що створює додаткові виклики для локальних компаній.

Значний вплив на розвиток європейського рекламного ринку мають регуляторні фактори. Європейський Союз активно впроваджує політику захисту персональних даних, що безпосередньо впливає на механізми таргетингу та використання даних у рекламній діяльності. Регламент GDPR обмежує можливості збору та обробки персональної інформації, що змушує компанії шукати нові підходи до взаємодії з клієнтами.

Не менш важливим аспектом є розвиток так званої «відповідальної реклами», яка враховує етичні, соціальні та екологічні аспекти. У сучасних умовах споживачі дедалі більше звертають увагу на цінності брендів, що стимулює компанії впроваджувати ESG-підходи у рекламну діяльність. Це проявляється у використанні екологічних меседжів, соціально відповідальних кампаній та підвищенні прозорості рекламної комунікації.

Серед сучасних тенденцій також варто виділити зростання ролі відеоконтенту та інтерактивних форматів реклами. Відеореклама, стримінгові сервіси та короткі відеоформати стають ключовими каналами взаємодії з аудиторією. Крім того, активно розвиваються такі інструменти, як програматик-реклама, інфлюенсер-маркетинг та контекстна реклама, що дозволяють підвищувати ефективність комунікаційних стратегій.

У довгостроковій перспективі європейський ринок рекламних послуг демонструє стійке зростання. Зокрема, прогнозується, що ринок цифрової реклами в Європі зростатиме високими темпами, із середньорічним темпом понад 14% у найближчі роки. Це свідчить про подальше посилення ролі цифрових технологій у рекламній діяльності та трансформацію всієї галузі.

Водночас розвиток рекламного ринку супроводжується низкою викликів, серед яких варто виділити зростання конкуренції, регуляторні обмеження, зміни у поведінці споживачів та технологічні ризики. Зокрема, використання штучного інтелекту та алгоритмів може створювати загрози маніпуляції інформацією та зниження довіри до реклами.

Таким чином, європейський ринок рекламних послуг перебуває у стані активної трансформації під впливом цифровізації. Основними тенденціями його розвитку є зростання ролі digital-реклами, впровадження інноваційних технологій, підвищення рівня персоналізації та посилення регуляторного впливу. У перспективі успішність компаній на цьому ринку залежатиме від їх здатності адаптуватися до цифрових змін, впроваджувати інновації та формувати ефективні комунікаційні стратегії.

Список джерел

1. Manovich L. *The Language of New Media*. Cambridge : MIT Press, 2001.
2. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Oxford : Blackwell, 2010.
3. Jenkins H. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York : NYU Press, 2006.
4. Deloitte. *Marketing Trends 2025*. URL : https://www.deloittedigital.com (дата звернення: 11.04.2026).
5. World Bank. *The Digital Economy for Development*. Washington, DC : World Bank, 2024.
6. UNCTAD. *Digital Economy Report 2024*. Geneva : United Nations, 2024.
7. IAB Europe. *AdEx Benchmark Report 2024*. URL : https://iabeurope.eu (дата звернення 11.04.2026).
8. eMarketer. *Europe Digital Ad Spending 2025*. URL : https://www.emarketer.com (дата звернення 11.04.2026).

СНОВИДОВИЧ Ірина,
доктор філософії (PhD) галузь знань «Управління та адміністрування»,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
начальник відділу кар'єрного розвитку та співпраці з бізнесом,
Львівський національний університет імені Івана Франка

СТІЙКІСТЬ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА МЕХАНІЗМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень є складним і багатовимірним процесом, що визначається впливом економічної інтеграції, цифровізації, трансформації структури зайнятості та зростання мобільності трудових ресурсів. У сучасних умовах глобалізація не лише розширює можливості для економічного розвитку та інтеграції України у світовий ринок праці, але й загострює низку системних проблем, пов'язаних із нерівномірністю розвитку, посиленням конкуренції за людський капітал та зростанням ризиків соціально-економічної нестабільності.

Для України ці процеси ускладнюються впливом повномасштабної війни, яка спричинила глибокі структурні деформації ринку праці. Серед ключових

викликів – значні втрати трудового потенціалу внаслідок міграції та демографічних змін, руйнування виробничої інфраструктури, зростання рівня безробіття та нестабільної зайнятості, а також дисбаланси між попитом і пропозицією робочої сили. Водночас криза на ринку праці супроводжується трансформацією вимог до компетентностей працівників, зростанням ролі цифрових навичок, гнучкості та здатності до безперервного навчання.

Важливим викликом для сучасного вітчизняного ринку праці та суспільства загалом, є збереження і розвиток працездатного населення, кількість якого через повномасштабне вторгнення та бойові дії надзвичайно зменшилось. Аналізуючи інформацію, яку подала провідна експертка соціальних та гендерних програм Центру Разумкова Ольга Піщуліна, то відповідно до експертних оцінок, чисельність працездатного населення в Україні скоротилася на 40% у порівнянні з довоєнним 2021 роком, а в час сьогодення Україні потрібно понад 4,5 млн працездатних громадян для відновлення економіки [1]. Дотримуючись принципів сталого розвитку, а саме: Забезпечити всеохоплюючу і справедливу якісну освіту і заохочувати можливості навчання протягом усього життя для всіх та сприяти неухильному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх варто підтримувати і сприяти розвитку працівників й переглядати принципи сучасного HR менеджменту.

Аналізуючи соціально-економічне становище нашої держави та ситуацію на ринку праці хочемо також розглянути та проаналізувати один з сучасних принципів розвитку персоналу у межах компанії, а саме трансформація «кар'єрної драбини» у більш гнучку кар'єрну «сітку» або «мереживо». У міжнародних виданнях цей термін називають «career lattice». Кар'єрний розвиток персоналу на основі концепції «career lattice» є сучасним підходом, який забезпечує більш гнучкі та адаптивні шляхи розвитку для працівників порівняно з традиційною кар'єрною драбиною. Кар'єрна сітка передбачає можливість зростання та переміщення працівників не тільки вертикально (зростання по посаді), але й горизонтально (перехід між різними відділами або функціями), діагонально (комбінація вертикального і горизонтального переміщення) та навіть вниз для розвитку нових навичок або ж зміни професійної спрямованості. Такий підхід дозволяє працівникам розширювати свої компетенції, досліджувати нові сфери та адаптувати кар'єрний шлях до власних інтересів і потреб, які можуть змінюватися з часом. Загалом, в концепції career lattice працівник може кар'єрно зростати по чи діагонально, може переміститись в сторону або навіть вниз. Це може відбуватися як всередині компанії, так і за її межами. Працівник також може робити паузу, щоб визначитись із власними пріоритетами та наступними кроками [2].

Сучасні компанії все частіше впроваджують концепцію career lattice, що пропонує більші можливості для розвитку працівників. Цей підхід передбачає створення альтернативних, гнучких траєкторій професійного зростання, які включають горизонтальні, діагональні та вертикальні кар'єрні траєкторії. Застосування цього методу сприяє позитивним змінам як для працівників, так і для компанії загалом. Серед основних переваг впровадження career lattice у

компаніях є: 1) підвищення рівня залученості персоналу завдяки ширшому спектру варіантів професійного розвитку, які відповідають індивідуальним потребам працівників; 2) зменшення рівня плинності кадрів, оскільки працівники бачать перспективи росту всередині компанії; 3) вдосконалення управління талантами та організаційного планування, що забезпечує ефективніше використання людського капіталу; 4) компанії, які пропонують гнучкі кар'єрні шляхи, можуть краще утримувати талановитих працівників, що зменшує витрати на рекрутинг і підготовку нових кадрів; 5) покращення сприйняття бренду роботодавця, який позиціонує себе як прогресивний і орієнтований на розвиток своїх співробітників. Таким чином, career lattice є потужним інструментом для забезпечення сталого розвитку кар'єри працівників та посилення організаційної стійкості в умовах швидких змін на ринку праці.

Впровадження принципів кар'єрної решітки у компаніях також сприяє залученню і збереженню талантів, а також фахівців, що мають ширші перспективи та більше внутрішньокорпоративних знань. Загалом дослідження показують, що 89% співробітників розглянули б можливість змінити кар'єру без фінансового стимулу [3]. Також аналізуючи LinkedIn 2023 Workplace Learning Report [4] можна підсумувати, варто розширювати можливості людей, надаючи їм тривалі, актуальні навички, які можуть протистояти будь-яким змінам та викликам на ринку, адже це формує стійку робочу силу та зміцнюємо м'язи для організацій для впровадження інновацій та розвитку.

У часи кризи, особливо під час важкого соціально-економічного становища та війни, впровадження принципів кар'єрної решітки (career lattice) стає не лише актуальним, а й стратегічно важливим для виживання компаній і збереження робочих місць. Цей підхід пропонує гнучкість та адаптивність, що дає змогу компаніям ефективніше реагувати на виклики і забезпечувати підтримку працівників. На нашу думку серед основних перспектив щодо практичності кар'єрної решітки в умовах кризи у яких зараз перебуває наша держава є саме оптимізація ресурсів компанії. Адже у складних умовах, коли скорочення штату чи обмеження бюджетів стають необхідністю, принципи кар'єрної решітки допомагають зберегти співробітників, перекваліфіковуючи їх або залучаючи до інших функцій. Це мінімізує витрати на зовнішній найм і навчання нових працівників. Ще одним важливим етапом є забезпечення організаційної стійкості, адже перехід працівників на нові ролі та функції сприяє збереженню критично важливих бізнес-процесів навіть у часи нестабільності. Такий формат розвитку компаній також впливає на економічну стабільність регіону, адже збереження робочих місць та підтримка зайнятості сприяють зменшенню соціальної напруги в умовах воєнного часу, що позитивно впливає на економічну ситуацію в державі загалом.

Отож, кар'єрна решітка є дієвим інструментом управління людським капіталом у кризових умовах. Вона забезпечує гнучкість, адаптивність і стійкість як для компаній, так і для працівників. У випадку України, яка переживає масштабні соціально-економічні та військові виклики, впровадження цієї моделі може стати важливим фактором збереження бізнесу, підтримки зайнятості та відновлення економіки. В умовах війни кожен робочий місце, збережене завдяки

гнучкому підходу до управління персоналом, стає елементом стійкості національної економіки. Громадяни, які продовжують працювати в Україні, демонструють приклад незламності, сприяючи збереженню не лише компаній та підприємств, але й нації в цілому. На нашу думку, впровадження принципу кар'єрної решітки в умовах війни є не лише ефективною бізнес-стратегією, але й інструментом, що підтримує громадян у їхньому прагненні працювати, розвиватися та відстоювати національні цінності. Це допомагає зберігати українську націю, укріплювати єдність суспільства та закладати основу для відновлення і процвітання держави у майбутньому.

Список джерел

1. Укрінформ. Чисельність працездатного населення в Україні скоротилася на 40%. (2024). URL : https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3874558-ciselnist-pracezdatnogo-naselenna-v-ukraini-skorotilasa-na-40-ekspertka.html (дата звернення: 08.04.2026).

2. Oksana Semenyuk. Career lattice. Facebook (30 січня 2024). URL : https://www.facebook.com/search/top/?q=career%20lattice%20 (дата звернення: 08.04.2026)

3. Developing Employee Career Paths and Ladders. SHRM. (July 13, 2023). URL : https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingemployeecareerpathsandladders.aspx (дата звернення 08.04.2026).

4. LinkedIn 2023 Workplace Learning Report. (2023). URL : https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/workplace-learning-report-2023 (дата звернення: 08.04.2026).

ШЕВЧУК Владислава,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний транспортний університет (м. Київ)
ХАЛИМОН Тетяна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ОП «Інноваційний менеджмент та креативне підприємництво»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний ринок праці України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених поєднанням кризових факторів різної природи. Поштовхом до трансформацій стали наслідки пандемії COVID-19, яка спричинила різку зміну форматів зайнятості та організації праці. Подальше загострення ситуації відбулося внаслідок повномасштабної військової агресії, що призвела до суттєвих економічних втрат, масштабних міграційних процесів

та значного скорочення зайнятості. Сукупний вплив зазначених факторів не лише посилив існуючі дисбаланси ринку праці, зокрема структурну невідповідність попиту і пропозиції робочої сили, поширення неформальної зайнятості та гендерні асиметрії [6], але й актуалізував необхідність пошуку нових моделей адаптації економіки. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження трансформаційних змін у формах зайнятості та переосмислення ролі жінок у трудових відносинах.

Економіка України впродовж останніх шести років розвивається в умовах підвищеної нестабільності. Пандемія COVID-19 спричинила тимчасове припинення діяльності значної кількості підприємств, скорочення сфери послуг та масовий перехід до нових форматів організації праці. Водночас набутий у цей період досвід адаптації став важливим чинником стійкості бізнесу в умовах подальших кризових потрясінь. Повномасштабна військова агресія у 2022 році загострила кризові явища, актуалізувавши питання безпеки та збереження економічної активності. У цих умовах відбувається суттєва трансформація ринку праці, де традиційні форми зайнятості поступово витісняються цифровими, гнучкими та нестандартними моделями трудової діяльності [7].

Вплив коронавірусу та воєнного стану на зайнятість населення виявився руйнівним, але водночас він стимулював розвиток технологій. Під час пандемії основними методами порятунку бізнесу були скорочення робочого часу, відпустки за власний рахунок та допомога від держави по частковому безробіттю [5]. Проте війна завдала значно сильнішого удару. Через бойові дії, окупацію територій та знищення підприємств, тощо чисельність робочої сили в Україні різко скоротилася: з 17,4 млн осіб до 12,5 млн осіб. Основна причина – міграція, мільйони українців виїхали за кордон, а ще мільйони стали внутрішньо переміщеними особами. На початку повномасштабного вторгнення рівень безробіття в країні злетів до рекордних 35% [2]. На сучасному ринку праці сформувалася суперечлива ситуація, що характеризується одночасним існуванням безробіття та дефіциту робочої сили. З одного боку, значна частина населення стикається з труднощами у працевлаштуванні, тоді як з іншого – підприємства відчувають гостру нестачу кадрів, особливо у сферах енергетики, будівництва та промислового виробництва. Така диспропорція значною мірою зумовлена мобілізаційними процесами та відтоком кваліфікованих спеціалістів за кордон. Єдиним виходом, у таких обставинах, стало масове використання нових форм зайнятості. По-перше, дистанційна робота, яка тестувалася під час ковіду, стала нормою і уможливила функціонування компаній, коли працівники перебували в укриттях або евакуювалися в інші регіони. По-друге, стрімко розвиваються фриланс та гіг-економіка. Гіг-економіка – це модель, за якої працівники не наймаються в штат на постійній основі, а виконують конкретні проєкти (завдання). В Україні справжнім проривом у цій сфері став спеціальний правовий режим для ІТ-галузі – «Дія.City». Він ввів поняття «гіг-спеціаліста», поєднавши свободу фрилансу із базовими соціальними гарантіями. Саме завдяки таким гнучким умовам український ІТ-сектор зміг вистояти навіть під час блекаутів [4].

Кризові явища також зумовлюють низку негативних наслідків, серед яких особливе місце посідає зростання неформальної (тіньової) зайнятості. В умовах зниження доходів підприємства нерідко виявляються неспроможними повною мірою виконувати податкові зобов'язання, що стимулює поширення неофіційних форм оплати праці. Водночас працівники, прагнучи забезпечити базові потреби, змушені погоджуватися на неформальну зайнятість [3].

Окремою гострою проблемою залишається гендерна нерівність та дискримінація. Незважаючи на рух України до європейських стандартів, розрив у зарплатах між чоловіками та жінками досі становить близько 18–20%. Це відбувається через так звану гендерну сегрегацію: жінки частіше працюють у менш оплачуваних бюджетних сферах (освіта, медицина, соціальна допомога), тоді як чоловіки переважають у більш прибуткових технічних галузях. Крім того, роботодавці іноді дискримінують жінок при наймі, вважаючи, що саме вони, в умовах закритого через тривоги садочка чи школи, братимуть лікарняні або відгули для догляду за дітьми [3].

Водночас, попри деструктивний вплив війни, вона виступила чинником активізації жіночого підприємництва. Оскільки багато чоловіків долучилися до захисту України, жінки взяли економічну відповідальність за свої сім'ї та країну у свої руки. Протягом 2024 року жінки становили 61% від усіх нових ФОП (понад 155 тис.), у 2025 – також 61%. Загалом наприкінці 2025 року в Україні працювало понад 1,2 млн жінок-підприємиць, що становило 48,5% від усіх ФОП у державі. Найбільше нових жіночих ФОП зосереджено у Києві (20 тис.), Дніпропетровській (15 тис.) та Львівській областях (13 тис.) [1]. З огляду на вищезазначене, доцільно розглянути у яких саме сферах жінки найчастіше відкривають власну справу. Кожен третій новий бізнес зосереджений у сфері роздрібної торгівлі – 49,7 тисячі. У свою чергу затребуваними є індивідуальні послуги (11,1 тис.), оптова торгівля (10,7 тис.), освіта (10 тис.) та діяльність у сфері харчування (8,8 тис.). До сфер підприємництва, в яких абсолютно домінують жінки належать: б'юті-сфера, сфера соціальної допомоги, освіти, медицини, консалтингу та виробництво продуктів харчування [1]. Ці дані показують, що жінки перестають бути просто найманими працівниками і стають потужними лідерами, які створюють робочі місця.

Отже, ринок праці України зазнав суттєвих трансформацій через пандемію COVID-19 та війну, що змінили умови його функціонування. Традиційна офісна зайнятість поступилася місцем гнучкішим форматам роботи, зокрема дистанційній праці, фрилансу та гіг-економіці, що дозволило бізнесу залишатися функціональним навіть за умов фізичної небезпеки. Водночас держава має зосередитися на вирішенні критичних проблем: високого рівня безробіття, дефіциту кваліфікованих кадрів у промисловості та поширеної неформальної зайнятості. Особливо важливим є подолання гендерної дискримінації у заробітній платі та гендерної сегрегації на ринку праці. Для успішного повоєнного відновлення країні необхідно оновити трудове законодавство, захистити права фрилансерів та гіг-працівників, а також впроваджувати державні програми підтримки підприємницької активності жінок.

Список джерел

1. 61% нових ФОП у 2025 році відкрили жінки. URL : https://opendatabot.ua/analytics/women-enterpreneurs-2025 (дата звернення: 16.03.2026).

2. Клімашевська В. О., Коровіна Н. В. Тенденції ринку праці в Україні в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ.* 2024. № 10. С. 260–267. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-260-267

3. Кичко І. І., Хоменко І. О., Пилипенко Ю. М. Неформальна зайнятість в Україні у період воєнного стану: фактори впливу та можливості протидії. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-147

4. Туліка Н. М. Роль ІТ-індустрії у формуванні цифрової економіки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2025. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-29

5. Сахно Г., Заха Д., Репко М. Адаптація ринку праці України під час пандемії COVID-19: аналіз та рекомендації. Берлін / Київ, 2021. 21 с.

6. Шевчук В. О. Структурна дивергенція ринків праці України та ЄС: імплікації для розвитку конкурентоспроможного людського потенціалу в контексті сталого розвитку. *Strategic Priorities for Sustainable Development in the Context of Global Economic Transformation:* Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. С. 303-338. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-575-4

7. Шевчук В. О. Форми зайнятості в умовах цифрової економіки. *Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та бізнесі:* матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції., м. Київ, 20-21 квітня 2023 р. Київ: Видавничий центр КНУКіМ, 2023. Ч.1. С. 192-194. URL : https://drive.google.com/file/d/1Qfz-Cdjs5wfHAROi3YA5rwoyduxR51tm/view (дата звернення: 16.03.2026).

ЯНОВСЬКА Вікторія,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
ЛАЗАРЕВИЧ Антон,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Економіка та інституційні трансформації»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

РОЛЬ ТАРИФНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПНОСТІ РИНКУ ПРАЦІ

Післявоєнна відбудова України буде супроводжується глибокими структурними трансформаціями ринку праці, зумовленими територіальною диспропорційністю економічної активності, масштабним внутрішнім

переміщенням населення та викликами, пов'язаними із руйнуванням транспортної інфраструктури. В умовах, коли фізична доступність робочих місць безпосередньо залежить від функціонування транспортної системи, зростає значення інфраструктурної спроможності, зокрема тарифної політики як інституційного інструменту регулювання мобільності економічно активного населення. У науковій літературі доступність ринку праці (labour market accessibility) трактується як функція просторової відстані, часу та вартості переміщення між місцем проживання і потенційними робочими місцями [1]. Дослідження соціального виміру транспортної політики підкреслюють, що саме фінансова доступність транспорту є критичним фактором економічної інтеграції вразливих груп населення [2]. Як наслідок, тарифна політика є інструментом впливу на структуру зайнятості, масштаби маятникової міграції та рівень економічної активності.

У післявоєнній Україні проблема мобільності через призму економічної доступності набуває особливої гостроти. З одного боку, спостерігається зростання операційних витрат транспортних підприємств (паливо, енергоресурси, відновлення рухомого складу), що створює тиск на підвищення тарифів. З іншого боку, реальні доходи домогосподарств залишаються обмеженими, а рівень невизначеності зайнятості є високим. За таких умов підвищення вартості проїзду може формувати бар'єри для розширення географії пошуку роботи та знижувати гнучкість ринку праці.

Теоретично транспортна тарифна політика впливає на ринок праці через три механізми. По-перше, через зміну індивідуальних витрат на пошук і підтримку зайнятості. Згідно з концепцією транспортної доступності, зростання вартості переміщення скорочує ефективний радіус працевлаштування [3]. По-друге, через вплив на просторову структуру економічної активності, оскільки високі транспортні витрати стимулюють концентрацію зайнятості в межах локальних ринків. По-третє, через інституційні механізми компенсації або субсидування проїзду, які можуть пом'якшувати нерівність доступу до робочих місць. Згідно із дослідженнями не більше 15% бюджетів домогосподарств дується виділяти на транспорт або не більше 45% мають становити витрати на житло та транспорт разом [3]. З позиції теорії резильєнтності регіональних систем [4] інституційна спроможність тарифного регулювання визначає здатність транспортної системи адаптуватися до шоків без втрати соціально-економічної функціональності. У цьому контексті резильєнтність означає як фізичне відновлення інфраструктури, так і забезпечення стабільної та соціально збалансованої тарифної політики, яка підтримує мобільність робочої сили.

Аналіз українського контексту свідчить про наявність кількох системних викликів. По-перше, тарифна політика у різних сегментах транспорту (залізничний, автомобільний, міський) залишається недостатньо інтегрованою з політикою зайнятості. По-друге, механізми адресної підтримки окремих груп населення (внутрішньо переміщені особи, безробітні, особи з низьким рівнем доходів) мають обмежене охоплення або реалізуються нерівномірно на регіональному рівні. По-третє, відсутність координації між органами

транспортного та соціально-трудового управління знижує ефективність інституційної відповіді на виклики мобільності.

Міжнародний досвід підтверджує, що інтеграція інструментів тарифної та соціальної політики може виступати важливим механізмом підвищення економічної та соціальної мобільності населення через зниження транспортних бар'єрів і підвищення транспортної доступності. Одним із найбільш відомих експериментів у Європі стало запровадження 9-єврового квитка (9-Euro Ticket) у Німеччині у 2022 році, який дозволяв необмежений доступ до регіонального громадського транспорту за фіксованою ціною. Емпіричні дослідження показали, що ця політика значно підвищила транспортну активність домогосподарств з низькими доходами, збільшила частоту трудових та соціальних поїздок і частково змінила поведінкові моделі мобільності населення на користь громадського транспорту [5]. Важливо, що ефект цієї політики виходив за межі транспортного сектору, впливаючи на ринок праці через розширення географії пошуку роботи та зниження економічних бар'єрів зайнятості. Подальшим розвитком цієї моделі стало впровадження Deutschlandticket (49-Euro-Ticket) та його соціальних модифікацій, які забезпечують диференційований доступ до транспортних послуг для отримувачів соціальних виплат. Таким чином, німецький досвід демонструє інституційну модель, у якій транспортна політика розглядається як складова соціальної держави, що підтримує стабільність ринку праці через зменшення витрат на мобільність економічно вразливих груп населення.

Подібні підходи реалізуються в країнах, де транспортна політика традиційно інтегрована із соціально-економічним плануванням. У Швеції, Норвегії та Данії застосовуються диференційовані тарифні системи, які передбачають знижені ціни на транспортні послуги для студентів, безробітних та домогосподарств з низьким рівнем доходів, що розглядається як інструмент забезпечення соціальної рівності та економічної інтеграції населення [6, 7]. Наукові дослідження підтверджують, що доступний транспорт позитивно корелює з рівнем економічної активності населення, особливо у регіонах, де транспортні витрати можуть становити значну частку доходів домогосподарств. У межах концепції транспортної бідності (transport poverty) доступність транспорту розглядається як проблема, що включає фінансові, просторові та соціальні аспекти мобільності [2]. З позицій теорії резильєнтності регіональних економічних систем, інтеграція тарифної та соціальної політики дозволяє підвищувати адаптивність ринку праці до економічних шоків, забезпечуючи більш рівномірний розподіл можливостей зайнятості між територіями та соціальними групами [4]. Таким чином, тарифна політика може розглядатися як інституційний інструмент підтримки економічної мобільності населення та соціальної стабільності.

Для України в умовах післявоєнної відбудови доцільним є формування тарифної моделі, що поєднує: (1) економічно обґрунтовані базові тарифи; (2) механізми адресної компенсації транспортних витрат для осіб, залучених до програм зайнятості; (3) інтеграцію цифрових інструментів обліку та моніторингу транспортної мобільності. Такий підхід дозволить посилити інституційну резильєнтність транспортної системи та знизити бар'єри для просторової мобільності робочої сили.

Отже, тарифна політика виступає ключовим інституційним інструментом забезпечення економічної доступності ринку праці. В умовах післявоєнної трансформації України її роль виходить за межі фінансового регулювання транспортних підприємств і набуває системного значення для підтримки зайнятості, регіональної інтеграції та соціальної стабільності. Підвищення узгодженості транспортної та трудової політики має стати одним із пріоритетів державного управління в процесі відбудови.

Список джерел

1. Geurs K. T., van Wee B. Accessibility evaluation of land-use and transport strategies: Review and research directions // Journal of Transport Geography. 2004. Vol. 12, No. 2. P. 127–140. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2003.10.005

2. Lucas K. Transport and social exclusion: Where are we now? // Transport Policy. 2012. Vol. 20. P. 105–113. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2012.01.013

1. Litman T. Evaluating transportation affordability. How planning can better respond to demands for lower cost travel. Victoria Transport Policy Institute, 2025. 50 p. URL : https://trid.trb.org/View/2447168 (date of application 10.04.2026).

3. Martin R., Sunley P. On the notion of regional economic resilience // Journal of Economic Geography. 2015. Vol. 15, No. 1. P. 1–42. DOI: https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015

4. Rozynek C. Imagine the financial barrier to public transport use disappears. The impact of the 9-Euro-Ticket on the mobility and social participation of low-income households with children // Transport Policy. 2024. Vol. 149. P. 80–90. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2024.02.003

5. Banister D. The sustainable mobility paradigm // Transport Policy. 2008. Vol. 15. Issue 2. P. 73–80. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2007.10.005

6. Jeekel J.F., Martens C.J.M. Equity in transport: Learning from the policy domains of housing, health care and education // European Transport Research Review. 2017. Vol. 9, No. 53. DOI: https://doi.org/10.1007/s12544-017-0269-1

CHUVARDYNSKYI Vladyslav,
Ph.D. student in Economics,
Mariupol State University (Kyiv)
KALININA Svitlana,
doctor of economic sciences, professor,
Dean of Economics and Law Faculty,
Mariupol State University (Kyiv)

SKILLS GAP IN THE AGE OF AI: QUANTITATIVE INSIGHTS FOR 2030

The global economic landscape of the late 2020s is characterized by unprecedented volatility, rapid innovation, and structural realignment. Drawing upon comprehensive survey data from over 1,000 global employers representing more than 14 million workers across 55 economies, the World Economic Forum predicts

profound shifts in employment structures over the next five years. By 2030, an estimated 170 million new jobs will be created, equating to roughly 14% of current global employment, while 92 million existing roles will be displaced [1, p. 4]. This extensive labor market churn is not occurring in a vacuum; rather, it is the direct consequence of interconnected global forces that are compelling organizations to rethink their operational models and talent acquisition strategies. Understanding the trajectory of labor market development requires a rigorous examination of the primary macrotrends driving business transformation, notably technological advancement, economic uncertainty, the green transition, demographic shifts, and geoeconomic fragmentation.

The most dominant catalyst for organizational restructuring is the rapid acceleration of technology. As explicitly detailed in the World Economic Forum's analysis (see Figure 1. Macrotrends driving business transformation), the broadening of digital access is anticipated to be the single most transformative trend overall, with 60% of global employers expecting it to fundamentally alter their business models by 2030. Furthermore, specific advancements in generative artificial intelligence (GenAI) and information processing are projected to impact 86% of businesses, while the integration of robotics and automation will influence 58% [1, p. 14]. This technological paradigm shift creates a dual effect on the labor market: it aggressively displaces routine, clerical, and manual administrative roles, while simultaneously driving exponential demand for specialized technical roles such as AI and machine learning specialists, fintech engineers, and big data analysts. As organizations transition toward algorithmic efficiency, scholars note that the failure to invest in human capital upskilling will result in severe productivity bottlenecks [2, p. 88].

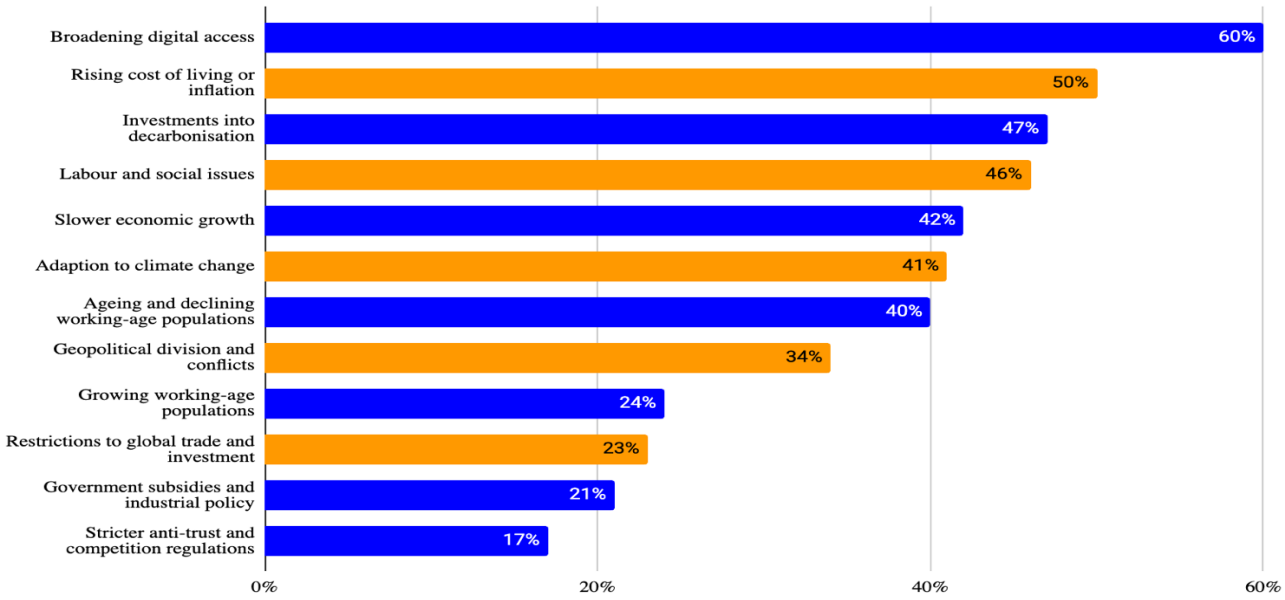

Figure 1. Technological change

Source: Created by author based on World Economic Forum. The Future of Job Report [1, p. 10]

Running parallel to technological disruption is the pervasive influence of macroeconomic volatility. The increasing cost of living currently ranks as the second-

most transformative macrotrend, with half of global employers anticipating that inflationary pressures will dictate their strategic decisions over the next half-decade [1, p. 15]. A broader economic slowdown remains a primary concern for 42% of businesses, heavily influencing labor market development by suppressing traditional hiring volume in non-essential sectors [1, p. 16]. Economic literature corroborates this trend, demonstrating that prolonged periods of inflation and capital constraint force enterprises to streamline supply chains and substitute human labor with scalable technological solutions to preserve profit margins [3, p. 112]. Consequently, these economic headwinds require the future workforce to possess advanced human skills, such as resilience, flexibility, agility, and creative problem-solving to navigate an increasingly unpredictable employment environment.

Moreover, the global imperative to combat climate change is actively reshaping industry skill requirements. Climate-change mitigation ranks as the third-most impactful driver of business transformation overall, representing the cornerstone of the green transition. The shift toward sustainable energy generation, storage, and distribution is prompting widespread organizational adaptation. This macrotrend is actively generating entirely new occupational categories, moving roles such as renewable energy engineers, environmental sustainability specialists, electric vehicle technicians into the top 15 fastest-growing professions globally [1, p. 19]. Furthermore, the green transition has elevated «environmental stewardship» to the list of the most critical core skills, reflecting a broad, cross-sector demand for ecologically business practices [4, p. 45].

Finally, demographic divergence and geoeconomic fragmentation serve as compounding variables in the transformation of the global workforce. The labor market is currently bifurcated by two opposing demographic shifts: aging populations in high-income economies and expanding youth populations in lower-income nations. Aging demographics are forcing business transformations by driving massive demand within the care economy, specifically for healthcare professionals and nursing staff [1, p. 20]. Conversely, growing working-age populations require significant expansions in the education and talent management sectors. Complicating these demographic realities is a rising tide of geoeconomic fragmentation. Increased trade restrictions, localized industrial policies, and geopolitical tensions are expected to drive business model transformations in 34% of organizations surveyed [1, p. 22]. As supply chains fracture and companies pivot toward «friend-shoring,» the geographic distribution of labor is fundamentally altered, prioritizing supply chain resilience over pure cost efficiency [5, p. 201].

In conclusion, the future of labor market development is dictated by new technological, economic, environmental, and geopolitical macrotrends. The convergence of these factors ensures that the global workforce will experience a 22% structural churn by the end of the decade. While the net creation of 78 million jobs offers an optimistic aggregate outlook, realizing this potential requires navigating a massive global skills gap. Organizations and governments must prioritize a collaborative «reskilling revolution» to ensure that human capital evolves in tandem with these transformative forces [1, p. 5].

References
1. World Economic Forum (2025). The Future of Jobs Report 2025. Geneva: WEF Publishing.
2. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2024). Automation, AI, and the Future of Work: Implications for Global Productivity. Cambridge, MA: MIT Press.
3. Smith, J. R., & Chen, L. (2023). Inflationary Pressures and Labor Market Realignment in the Post-Pandemic Economy. Journal of Global Economic Perspectives, 14(2), 98-115.
4. International Labour Organization (ILO). (2024). The Green Transition and Employment: Navigating the Shift to Sustainable Economies. Geneva: ILO Publications.
5. Baldwin, R. (2023). Geoeconomic Fragmentation: Supply Chains and Labor Distribution in an Era of Deglobalization. Oxford: Oxford University Press.

Kharchuk Olena,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Public Administration and Administration,
National Transport University (Kyiv)
Sagaydak Anatoliy,
First-level (bachelor's) higher education student,
Innovative Management of Creative Industries,
National Transport University (Kyiv)

THE GENESIS AND TRANSFORMATION OF THE RADIO AND TELEVISION SYSTEM IN UKRAINE IN THE 20TH AND 21ST CENTURIES

Radio broadcasting in Ukraine began in 1924. On November 16 at 7 p.m. in Kharkiv, which was then the capital of the Ukrainian SSR, the first radio broadcast created on Ukrainian soil was aired. The broadcast opened with the phrase: «Hello, hello, hello! This is Kharkiv speaking!» In memory of this event, November 16 is celebrated annually in Ukraine as Radio, Television, and Communications Workers' Day. The first radio network was formed in Ukraine in 1928. At the initial stage, political programs prevailed: more than 70% of broadcasts consisted of propaganda and educational materials. These were so-called «radio newspapers,» news, reports, and coverage of congresses and meetings. Gradually, music, arts, children's, and youth programs began to appear on the air. During the first ten years, Ukrainian radio continued to broadcast from Kharkiv [1].

In 1933, the Council of People's Commissars of the Ukrainian SSR established the Committee on Radio and Broadcasting, which was also responsible for retransmitting All-Union Radio and opened the so-called «republican window.» On April 22, 1965, a decision was officially made to launch a new information and music program, Radio Promin, which began broadcasting on April 26 on medium wave.

In 1949, construction began in Kyiv on a television and radio center at 26 Khreshchatyk Street, the first complex in Ukraine equipped entirely with domestic technology. The author of the project was architect Viktor Yelizarov, also known for creating the Motherland Monument, the Khreshchatyk metro station, the Zhuliany airport complex, and a number of hotels. The building was designed in a retrospective style with Baroque elements. After television production was moved to the Oliyets television center in the 1990s, this complex became the main administrative base of Ukrainian Radio [2].

On November 5, 1951, the first professional television broadcast took place from the Kyiv Television and Radio Center - the film Alitet Goes to the Mountains was shown. In the following days, other films were broadcast, as well as a live broadcast of a parade on Khreshchatyk Street. Broadcasting became possible thanks to the installation of a tall metal television tower near the center. In 1953, a mobile television center for field reporting began operating in Kyiv. Movies were also actively broadcast on television, and in 1956, the production of television films began here. Over the next 15 years, television centers appeared in most major cities of Ukraine - Kharkiv, Donetsk, Odesa, Lviv, Dnipropetrovsk, Simferopol, and others.

In the same year, 1953, the Radio Committee of the Ukrainian SSR was transferred to the Ministry of Culture and renamed the Main Radio Information Administration. During this period, the retransmission of Central Television of the USSR began and republican broadcasting was launched, which in 1965 was named «Ukrainian Television.» Two years later, the State Committee of the Ukrainian SSR for Television and Radio Broadcasting was established. By the end of the 1960s, the amount of airtime had increased significantly, and in 1969, the first color television broadcast took place.

In 1967-1972, the Ukrainian Radio Recording House was built, a professional complex that allowed large musical ensembles to work and became one of the largest in Europe.

The separation of Ukrainian television into a separate channel began gradually and was completed in the early 1970s. Until 1972, all television programs were broadcast on a single channel. However, on March 6, 1972, Ukrainian broadcasting was separated and began operating on its own channel. By the early 1980s, Ukrainian television had three programs. In 1982, the second channel began rebroadcasting the fourth program of the Central Television of the USSR, and Ukrainian programs were moved to the third channel [3].

A new television center was built in Kyiv starting in 1983. Due to a lack of funds, work was repeatedly halted, so construction was completed after independence was declared on December 30, 1992. The complex was designed as a backup union television center in case of emergencies in Moscow, which explains its scale and technical capabilities. On January 3, 1995, President Leonid Kuchma issued a decree reinstating the State Committee of Ukraine for Television and Radio Broadcasting. At that time, the Ukrainian Television and Radio Company was reorganized into three separate structures: the National Television Company of Ukraine (NTKU), the National Radio Company of Ukraine (NRKU), and a network of regional state television and radio companies. The restored committee took over the management of

both national and regional broadcasters. After the adoption of the Constitution of Ukraine in 1996, this committee acquired the status of a constitutional body, as the Basic Law defined a special procedure for appointing its head.

The National Public Broadcasting Company of Ukraine (NPBCU), also known as Public Broadcasting, is currently a Ukrainian public media company that unites several national television channels: First Channel, Public Culture, Public Sport , as well as the radio stations Ukrainian Radio, Radio Promin, Radio Culture, Radio Tochka, and Radio Ukraine International. Its structure includes 24 regional branches and a number of digital platforms, in particular the online resources Suspilne News, Suspilne Culture, and Suspilne Sport.

The NSTU operates as a joint-stock company, with all shares owned by the state. The company's activities are governed by the Law of Ukraine «On Public Media of Ukraine,» adopted on April 17, 2014 (until March 31, 2023, the document was titled «On Public Television and Radio Broadcasting of Ukraine») [4]. The NSTU is financed from the state budget, local budgets, subscription fees, and other sources permitted by law. It is important to note that state authorities cannot interfere in the broadcaster's programming policy.

Thus, the development of radio and television in Ukraine has come a long way - from the first amateur broadcasts in the 1920s to the formation of a modern public broadcaster that operates on the principles of independence, transparency, and service to citizens. Each stage - from the creation of the radio network, the launch of the first television centers, the introduction of color broadcasting, to the structural reforms of the 1990s and 2000s - has made an important contribution to the formation of the national information space. Today, Public Broadcasting is the heir to this long history and continues to develop the Ukrainian media space, maintaining its key mission - to provide society with reliable, balanced, and accessible information.

References

2. Noskov V. Hello! This is Kharkiv! You, you, you! URL : https://www. radiosvoboda.org/a/26692642.html (date of application 19.02.2026).

3. Radio and Television Center, 1949-50 - Compendium of the History of Kyiv Monuments. URL : https://pamyatky.kiev.ua/streets/hreshchatik/radioteletsentr-194950 (date of application 20.02.2026).

4. Verutska I. History of the creation and emergence of Ukrainian television. 2015, URL : https://naub.oa.edu.ua/istoriya-stvorennya-ta-vynyknennya-ukra/ (date of application 20.02.2026).

5. National Public Broadcasting Company of Ukraine. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%B4%D1%96%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8 (date of application 24.02.2026).

Секція «МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА: РЕГУЛЯТОРНІ ПРІОРИТЕТИ»

АРАКЕЛОВА Інна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та туризму,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

КЛАСИФІКАЦІЯ ВНУТРІШНІХ ВИМУШЕНИХ МІГРАЦІЙ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

Актуальність дослідження міграційних процесів обумовлена їх значним впливом на соціально-економічний розвиток суспільства, особливо в умовах кризових явищ, військових конфліктів та глобальних трансформацій. У науковій літературі поняття «міграція» характеризується відсутністю єдиного підходу до його визначення, що пояснюється складністю та багатовимірністю цього явища. Дослідження свідчать про існування вузького та широкого підходів до розуміння міграції, де перший ототожнює її зі зміною місця проживання, а другий охоплює різні форми територіального переміщення населення. Водночас спільною рисою більшості підходів є трактування міграції як просторового руху населення, що супроводжується перетином адміністративно-територіальних або державних кордонів.

Значна різноманітність трактувань міграції актуалізує необхідність її класифікації як інструменту наукового аналізу. Аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що кількість видів міграцій має тенденцію до зростання, що пов’язано з інтенсифікацією міграційних процесів та ускладненням їх структури [1]. Водночас кожна міграція може характеризуватися одночасно за кількома класифікаційними ознаками, що ускладнює формування єдиного підходу до їх систематизації. Однією з ключових класифікаційних ознак є ступінь свободи прийняття рішення щодо переміщення, що дозволяє виділити добровільні, примусові та вимушені міграції. Добровільні міграції здійснюються за власним бажанням особи, примусові – внаслідок рішень державних органів, тоді як вимушені міграції виникають під впливом обставин, що загрожують життю, здоров’ю або правам людини [2].

Особливим підвидом вимушених міграцій є внутрішні вимушені міграції, що відбуваються в межах території однієї держави. Відповідно до законодавства України, внутрішньо переміщеною особою є особа, яка була змушена залишити місце проживання внаслідок збройного конфлікту, окупації, насильства або надзвичайних ситуацій. Таким чином, внутрішні вимушені міграції характеризуються вимушеним характером переміщення, відсутністю перетину державного кордону та наявністю загрози базовим умовам життєдіяльності

населення. Важливим є також розмежування примусових і вимушених міграцій, зокрема евакуацію доцільно розглядати як вимушене переміщення, спрямоване на забезпечення безпеки населення.

З огляду на багатовимірність міграційних процесів, класифікація внутрішніх вимушених міграцій може здійснюватися за кількома основними критеріями, що дозволяє систематизувати різні форми переміщення населення та визначити специфіку їх регулювання. Узагальнену класифікацію внутрішніх вимушених міграцій наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація внутрішніх вимушених міграцій

Класифікаційна ознака	Вид міграції	Характеристика
За напрямом руху	Реверсні	Повернення внутрішньо переміщених осіб до місць походження після стабілізації ситуації
	Гравітаційні	Переміщення з периферійних територій до економічних центрів
	Відцентрові	Переміщення з великих міст до периферії
	Розподілені	Переміщення без чітко визначеного напрямку
За способом реалізації	Стихійні	Самостійні переміщення без підтримки
	Організовані	Переміщення за участю держави
	Ланцюгові	Переміщення через соціальні зв’язки
За способом утворення	Первинні	Перше переміщення з території походження
	Вторинні	Подальші переміщення
За причинами виникнення	Надзвичайні ситуації	Воєнні дії, катастрофи
	Переслідування	Політичні, етнічні причини
	Інфраструктурні зміни	Реалізація великих проєктів
За рівнем готовності	Підготовлені	Міграції з попередньою підготовкою
	Непідготовлені	Міграції в кризових умовах
За суб’єктом переміщення	Населення	Переміщення людей
	Бізнес	Релокація підприємств

Джерело: складено автором на основі [3,4,5]

Представлена класифікація підтверджує складний характер внутрішніх вимушених міграцій та їх залежність від комплексу факторів, серед яких ключову роль відіграють безпекові, економічні та соціальні чинники. Водночас

важливим аспектом дослідження є формування міграційної поведінки внутрішньо переміщених осіб. Міграційна поведінка формується під впливом взаємодії трьох основних компонентів: міграційної настанови, міграційної мотивації та міграційної готовності. Міграційна настанова визначає загальну спрямованість поведінки особи, міграційна мотивація формується під впливом факторів середовища, а міграційна готовність характеризує рівень психологічної та соціальної підготовленості до переміщення.

Залежно від поєднання факторів регіону походження, регіону призначення, проміжних перешкод та індивідуальних характеристик особи можуть формуватися різні сценарії міграційної поведінки, серед яких інтеграція у нове середовище, повторна міграція або повернення до місця попереднього проживання. Це обумовлює необхідність формування комплексної державної політики, спрямованої не лише на підтримку внутрішньо переміщених осіб, але й на створення умов для їх соціально-економічної інтеграції [6].

Таким чином, внутрішні вимушені міграції є складним соціально-економічним явищем, що потребує системного наукового аналізу та ефективного державного регулювання. Класифікація внутрішніх вимушених міграцій дозволяє структурувати різноманіття міграційних процесів і створює теоретичне підґрунтя для формування державної політики у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Список джерел

1. Боєцька-Пономаренко Б. Т., Пономаренко О. В., Шевченко В. В. Типи міграції: оновлене бачення класифікації. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Історичні науки. 2022. Том 33 (72). № 4. С. 6–12. URL : https://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/2.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

2. Побулавець Н. Л. Концептуальні підходи до дефініцій поняття «міграція». Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2014. № 1. С. 373–376. URL : https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dd617b1f-4f53-4be8-acb3-874ee848b4ff/content (дата звернення: 16.04.2026).

3. Старинська, Тетяна. Проблеми операціоналізації понять у контексті дослідження міграції населення. Освіта регіону. 2010. № 3. URL : https://social-science.uu.edu.ua/article/293 (дата звернення 16.04.2026).

4. Bezuglyi, P. H. 2018. Теоретичні засади дослідження міграційних процесів. Політичне життя. 1 (Чер 2018), 5-13. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2018.1.1

5. Бараняк, І. (2023). Теоретико-концептуальні підходи до дослідження вимушеної міграції населення. Економіка та суспільство, (55). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-56

6. Капінус, О. Я. (2021). Державна політика щодо внутрішньо переміщених осіб: види та методи реалізації. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління, (4(16), 143–160. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-4(16)-143-160

БАЛАБАНОВА Наталя,
кандидат наук з державного управління, доцент,
в.о. завідувача кафедри економіки та
міжнародних економічних відносин,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

МІГРАЦІЙНА КРИЗА УКРАЇНИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДЕМОГРАФІЧНУ І МАКРОЕКОНОМІЧНУ СТАБІЛЬНІСТЬ

Україна впродовж останніх десятиліть характеризується високим рівнем міграційної мобільності населення, що зумовлює її важливе місце у глобальній міграційній системі. До 2022 року міграційні процеси в країні формувалися під впливом економічних, соціальних та демографічних чинників і мали переважно трудовий характер. Однак повномасштабна збройна агресія рф стала тригером різкої трансформації міграційних потоків, що набули масового вимушеного характеру. У результаті міграція перетворилася на один із ключових факторів, що визначають демографічну динаміку та макроекономічну стабільність України.

До 2022 року Україна демонструвала стійку еміграційну спрямованість, що формувалася під впливом диференціації рівнів доходів, можливостей зайнятості та якості життя між Україною та країнами Європейського Союзу. За оцінками міжнародних організацій, чисельність українських мігрантів за кордоном у довоєнний період становила 5–6 млн осіб (UN DESA, 2023). Водночас після початку повномасштабної війни масштаби зовнішньої міграції різко зросли і станом на 2024 рік досягли близько 9,8 млн осіб, що є безпрецедентним показником за весь період незалежності (рис. 1).

Рис. 1. Кількість емігрантів з України, 1990-2024 рр.

Джерело: складено та розраховано на основі: UN DESA, 2024; World Bank, 2023.

Зазначене зростання обумовлене насамперед вимушеним характером міграції, що суттєво відрізняється від довоєнної трудової. Вимушена міграція характеризується іншою демографічною структурою: значну частку становлять

жінки та діти, тоді як частка чоловіків працездатного віку є нижчою. Так, у 2024 році жінки становили понад 57 % українських емігрантів, що свідчить про трансформацію міграції у сімейну форму та підсилює довгострокові ризики скорочення народжуваності та відтворення населення.

Імміграційні процеси в Україні залишаються обмеженими і не здатні компенсувати втрати населення. Протягом останніх десятиліть спостерігається скорочення чисельності іммігрантів, що свідчить про зниження привабливості України як країни призначення. Навіть певне пожвавлення імміграції у 2022–2024 роках не має суттєвого впливу на загальний демографічний баланс.

З позицій демографічної безпеки ключовими наслідками міграційної кризи є:

- скорочення чисельності населення та прискорення депопуляційних процесів;
- деформація статево-вікової структури населення;
- зниження потенціалу відтворення та формування ризиків «втрачених поколінь»;
- поглиблення регіональних демографічних диспропорцій.

Особливої ваги набуває проблема втрати людського та інтелектуального капіталу. Вимушена міграція охоплює значну частку осіб з вищою освітою, що підсилює ризики «витоку мізків». Тривале перебування за кордоном, інтеграція у ринки праці країн-реципієнтів та доступ до соціальних систем значно знижують імовірність повернення мігрантів. За оцінками міжнародних організацій, перебування за кордоном понад 3–5 років істотно зменшує шанси на репатріацію, особливо серед молоді та сімей з дітьми.

Міграційна криза має суттєві макроекономічні наслідки. По-перше, скорочення чисельності працездатного населення призводить до зниження пропозиції робочої сили, що негативно впливає на потенційні темпи економічного зростання. По-друге, зміна співвідношення між економічно активним населенням і утриманцями підвищує фіскальне навантаження на бюджетну систему та соціальні фонди. По-третє, посилюється вразливість економіки до зовнішніх шоків та знижується стійкість соціальних інститутів .

У довоєнний період важливим фактором макроекономічної стабільності були грошові перекази мігрантів. Їх обсяг у 2019–2021 роках становив 12–15 млрд дол. США на рік, що відповідало 8–10 % ВВП. Це свідчить про суттєву залежність національної економіки від зовнішніх доходів населення. Грошові перекази виконували стабілізуючу функцію, підтримуючи внутрішній попит, платіжний баланс та валютну стабільність. Водночас у післявоєнний період існує ризик скорочення цих надходжень унаслідок зміни характеру міграції та закріплення мігрантів за кордоном.

Суттєвою характеристикою сучасної міграційної кризи є її географічна концентрація. Основні потоки українських біженців спрямовані до країн Європейського Союзу, зокрема Німеччини, Польщі та Чехії (рис. 2). Така концентрація пояснюється поєднанням факторів географічної близькості, інституційної підтримки та наявності сформованих міграційних мереж. Водночас

це сприяє інтеграції українців у приймаючі суспільства та знижує ймовірність їх повернення у середньо- та довгостроковій перспективі.

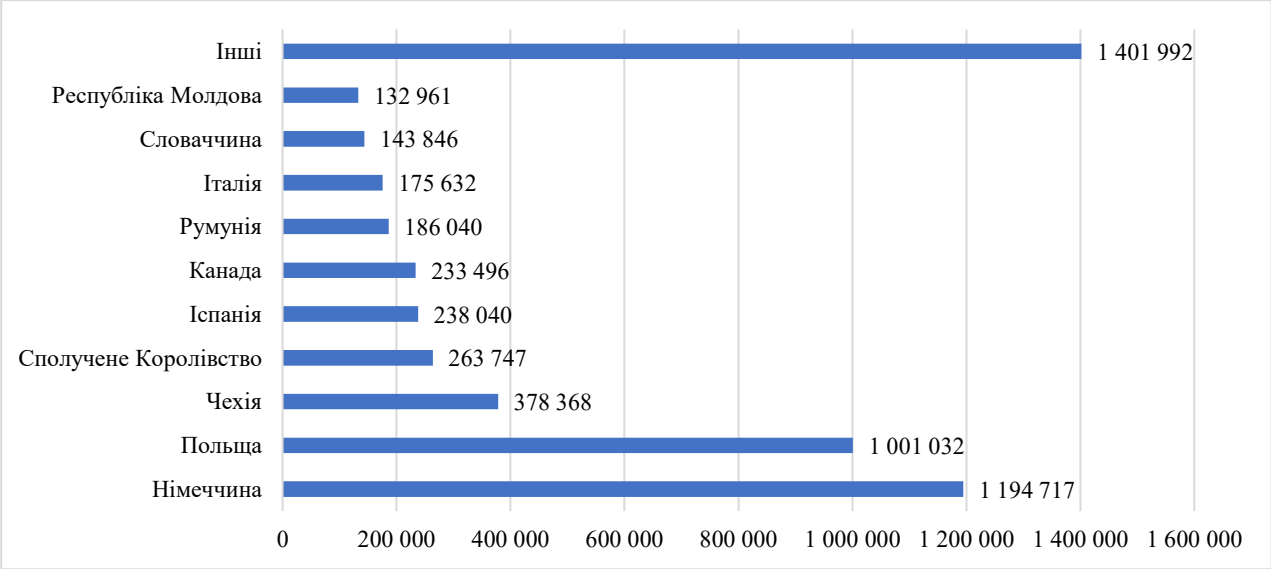

Рис. 2. Біженці та шукачі притулку з України за країнами світу, 2025 р.
Джерело: складено на основі UNHCR, 2025

Таким чином, відбувається трансформація моделі міграції: від тимчасової трудової до довгострокової або постійної вимушеної. Це має принципово інші наслідки для економіки країни походження, оскільки втрачається не лише робоча сила, але й людський капітал, що формує потенціал інноваційного розвитку.

Отже, міграційна криза в Україні, що загострилася після 2022 року, має системний характер і чинить комплексний вплив на демографічну та макроекономічну стабільність. Основними її наслідками є:

- масштабне скорочення населення та трудового потенціалу;
- поглиблення демографічних дисбалансів;
- посилення фіскального навантаження та соціальних ризиків;
- зростання залежності економіки від зовнішніх факторів;
- втрата людського та інтелектуального капіталу.

У цих умовах міжнародна міграція трансформується у ключовий чинник економічної безпеки держави. Ефективна політика управління міграційними процесами має бути спрямована на стимулювання повернення населення, підтримку реінтеграції мігрантів, розвиток внутрішнього ринку праці та створення умов для збереження людського капіталу. Це є необхідною передумовою забезпечення демографічної стійкості та макроекономічної стабільності України у довгостроковій перспективі.

Список джерел

1. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. International Migration 2024. New York: UN DESA, 2024. URL : https://www.un.org/development/desa/pd/content/international-migrant-stock (дата звернення: 15.04.2026).

2. World Bank. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Washington, DC: World Bank, 2023. https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/5e5ac9f1-71ee-4734-825e-60966658395f?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.04.2026).

3. UNHCR. Global Trends: Forced Displacement in 2023. Geneva: UNHCR, 2025. URL : https://www.unhcr.org/global-trends (дата звернення 16.04.2026).

ВОСКОБОЙНИК Василь,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Економіка»,
Маріупольський державний університет (м. Київ)
ВОСКОБОЙНИК Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Економіка»,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

В контексті сучасних досліджень міграційних процесів особливого поширення отримав інфраструктурний підхід, згідно з яким усе більшого значення набуває формування *міграційної інфраструктури* як сукупності організаційних, інституційних, матеріальних і технологічних елементів, що визначають способи здійснення міграції, використання ресурсів для переміщення та формування міграційних прагнень [1].

Науковці Дж. Ліндквіст і Б. Сян [2] на основі багаторічних досліджень питань трудової міграції розробили концепцію міграційних інфраструктур, яка розглядає комплекс соціальних, економічних, правових та інституційних механізмів, що забезпечують переміщення населення, його адаптацію та інтеграцію. В межах цієї концепції виокремлено декілька основних інфраструктурних вимірів:

1). комерційний (посередники з працевлаштування);
2). регуляторний (державний апарат та процедури для документації; ліцензування, навчання та інших цілей);
3). технологічний (комунікація та транспорт);
4). гуманітарний (неурядові та міжнародні організації);
5). соціальний (мережі мігрантів).

У сучасних дослідженнях [2, 3] розглядають три основні типи міграційної інфраструктури, класифіковані в табл. 1, що характеризуються тісним функціональним взаємозв’язком. Технології та цифрова інфраструктура формують сучасну цифрову еру. Міграційні інфраструктури постають багатовимірними у симбіозі «природи та технології, структури і суб’єктності та знань». Цифрові платформи пропонують численні цифрові ресурси, що забезпечують безперешкодну взаємодію між людьми та технологіями.

Таблиця 1

Типологія міграційної інфраструктури [2, 3]

Категорія	*Типи*	*Приклади*
I.	*Суб'єктна міграційна інфраструктури*	приватні та державні організації, що беруть активну участь у сприянні міграції
II.	*Матеріальна міграційна інфраструктура*	транспортні та транзитні міграційні центри (хаби)
III.	*Цифрова міграційна інфраструктура*	апаратне забезпечення, програмне забезпечення та учасники

Цифрова міграційна інфраструктура є органічною складовою загальної системи міграційної інфраструктури, що формується на основі інформаційно-комунікаційних технологій та забезпечує інформаційний, комунікаційний і сервісний супровід міграційних процесів. Якщо матеріальна інфраструктура забезпечує фізичне переміщення населення (транзитні вузли, транспорт, маршрути), то цифрова інфраструктура формує віртуальний простір взаємодії мігрантів, державних інституцій, комерційних і гуманітарних структур.

Саме в межах третьої типологічної групи – цифрової міграційної інфраструктури – відбуваються найбільш динамічні трансформації сучасних міграційних процесів, включаючи зміну форм зайнятості, мобільності та інтеграції мігрантів у приймаючі суспільства.

До структури цифрової міграційної інфраструктури належать апаратне забезпечення (комп'ютери, смартфони, SIM-картки та ін.), програмне забезпечення (комунікаційні та навігаційні застосунки, онлайн-платформи працевлаштування, сервіси цифрових переказів тощо), а також учасники, які забезпечують функціонування цієї інфраструктури (державні органи, служби зайнятості, цифрові платформи, дотичні організації та ін). Детальніше структурні елементи цифрової міграційної інфраструктури представлено на рис. 1.

Результати сучасних досліджень міграційних процесів засвідчують, що цифрові технології відіграють ключову роль як у вимушеній, так і в економічній міграції, значним чином трансформуючи логіку доступу до інформації, каналів мобільності та ринку праці [5]. Смартфони, онлайн-платформи, мобільний інтернет фактично стали невід'ємною частиною міграційних траєкторій, виконуючи функції навігації, комунікації, пошуку житла та роботи, фінансового забезпечення, а також збереження цифрових копій документів. Водночас цифрова інфраструктура не є нейтральним середовищем – вона здатна як знижувати вразливість мігрантів, так і посилювати ризики цифрового контролю, інформаційної маніпуляції та соціальної нерівності [4].

Для України питання цифрової міграційної інфраструктури є дуже актуальним. Вони набули особливої значущості після лютого 2022 р. внаслідок повномасштабної війни, що спричинила суттєві структурні перетворення в сфері соціально-трудових відносин, зокрема зайнятості населення. В цих умовах цифрові інструменти стали важливим інструментом забезпечення економічної активності населення в країні. Можна стверджувати, що державні електронні

сервіси та платформи, зокрема портал і застосунок «Дія», цифрові інструменти Державної служби зайнятості України, електронні сервіси Міністерства соціальної політики України, а також приватні онлайн-платформи з працевлаштування (Jooble UA, Robota.ua, Work.ua), дистанційні освітні сервіси та міжнародні платіжні системи вже належать до базових елементів української цифрової міграційної інфраструктури.

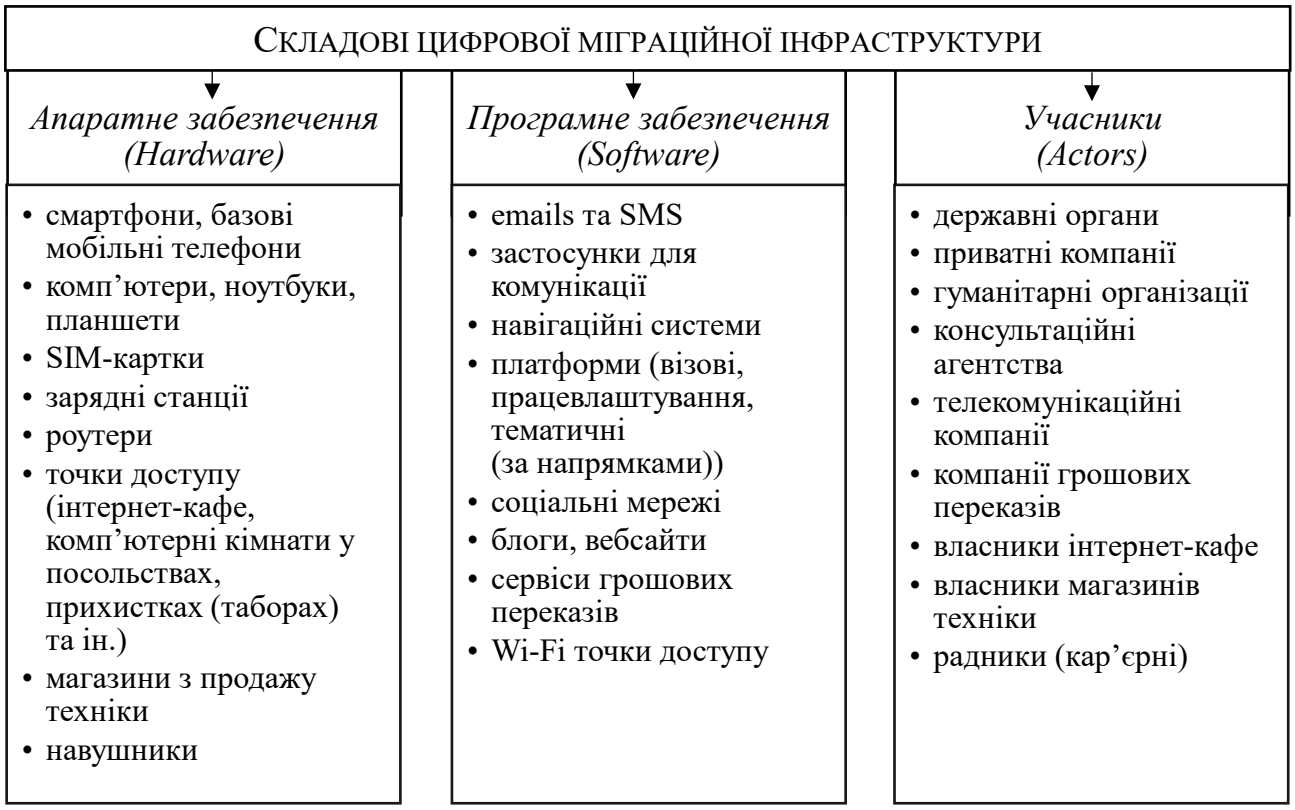

Рис. 1. Складові цифрової міграційної інфраструктури

Джерело: складено на основі [1, 4]

З іншого боку, наявний інструментарій спрямовано переважно на регулювання соціально-трудових відносини всередині держави, хоча водночас не менш важливим є охоплення тих, хто зараз перебуває в інших країнах і може бути зайнятим в Україні. Це стосується, зокрема, сфери віртуальної міграції – віддаленої роботи або надання послуг, дозволених законом, що здійснюються за запитом роботодавців, чиї підприємства зареєстровані в іншому місці чи країні (тобто в транскордонному форматі) [6]. Це може збільшити масштаби залучення українців, що перебувають за кордоном, а також працівників з інших країн долучатись до ринку праці України саме з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, а також бути більш залученими до вирішення поточних і стратегічних економічних завдань.

Можна зробити висновок, що в Україні вже зараз є присутніми окремі елементи цифрової міграційної інфраструктури, однак вони мають переважно реактивний характер функціонування. Окремі цифрові рішення, демонструючи високу ефективність на рівні надання послуг, не утворюють цілісної національної екосистеми управління міграцією та зайнятістю. Необхідним є створення єдиного

цифрового контуру взаємодії між Державною міграційною службою, Державною службою зайнятості, органами соціального захисту та іншими установами для збільшення потенціалу використання великих даних з метою прогнозування попиту на робочу силу та оптимізації державної політики зайнятості.

Список джерел

1. Mukherjee P, Menon N. Digital Migration Infrastructure in return-writing: visualizing the migration landscape of India. *Front Sociol.* 2024. Sep 25;9:1450773. DOI: https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1450773

2. Xiang B., Lindquist J. Migration infrastructure. *International Migration Review,* 2014. *48*, 122–S148. DOI: https://doi.org/10.1111/imre.12141

3. Düvell F., Preiss C. (2022). «Migration Infrastructures: How Do People Migrate?», in Introduction to Migration Studies, ed. P. Scholten (Switzerland: Springer, Cham), 83–98.

4. Preiss C. Digital Migration Infrastructures. In: Scholten, P. (eds) Introduction to Migration Studies. *IMISCOE Research Series.* Springer, Cham. 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-92377-8_5

5. Leurs, K., & Smets, K. (2018). Five Questions for Digital Migration Studies: Learning From Digital Connectivity and Forced Migration In(to) Europe. *Social Media + Society*, *4*(1). DOI: https://doi.org/10.1177/2056305118764425

6. Nikolaiets K. Virtual labor migration. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2021. №6. С. 16–25. DOI: https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(119)02

КАПРАНОВА Лариса,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та торгівлі,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (м. Дніпро)

ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК ВІДДАЛЕНОЇ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: НАСЛІДКИ ДЛЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Глобальний ринок праці знаходиться під постійним впливом тих, чи інших факторів які перетворюють його структуру. Так, з 2019 року, світовий ринок праці зазнав суттєвих змін зумовлених насамперед COVID-19 та геополітичними змінами. Карантинні обмеження, тимчасове або повне припинення діяльності підприємств, скорочення робочих місць та втрата стабільних джерел доходу змусили значну частину працівників переглянути власні професійні компетентності. У цих умовах віддалена праця стає не лише тимчасовою формою організації своєї роботи, але й важливим механізмом адаптації до нової соціально-економічної реальності тому, що багато працівників були змушені змінювати кваліфікацію, опановувати нові цифрові компетентності та

переходити до професій, які дають змогу працювати дистанційно за допомогою інтернет-технологій.

Багато зарубіжних дослідників зазначають, що віддалена праця і надалі набуватиме поширення, оскільки протягом останніх п'яти років суттєво активізувалося впровадження цифрових технологій та інструментів у сферу зайнятості. І тут йдеться мова не лише про застосунки для онлайн-комунікації, управління проєктами чи організації дистанційної взаємодії, а й про новий технологічний чинник – використання нейромереж та систем штучного інтелекту. [1] Саме штучний інтелект поступово змінює зміст віддаленої праці: частина рутинних операцій автоматизується, зростає попит на цифрові компетентності, а працівники отримують можливість виконувати завдання для роботодавців або замовників незалежно від країни проживання. У результаті формується нова модель глобального ринку праці, де фізична міграція вже не завжди є обов'язковою умовою доступу до міжнародних трудових можливостей.

Пандемія прискорила та посилила роль передових цифрових технологій у наданні послуг, зокрема професійної орієнтації або мовних курсів, в організації праці, наприклад виконанні низькокваліфікованих робіт через цифрові платформи чи цифровій адаптації працівників на робочому місці, а також у сприянні розвитку соціальних мереж – друзів, громадських груп та інших неформальних об'єднань – і політичної участі на всіх рівнях суспільства [2].

Розуміння того, як передові цифрові технології взаємодіють із міграцією та мобільністю і в підсумку змінюють саму природу праці, потребує насамперед переосмислення того, що сьогодні означає якість праці. Насправді якість праці, або якість зайнятості, є складним для точного визначення та вимірювання поняттям. Вона охоплює об'єктивні характеристики самої роботи, зокрема різноманітність завдань, автономію та зворотний зв'язок під час їх виконання, але і також використання професійних навичок. Крім того, якість праці включає об'єктивні характеристики трудових відносин: рівень доходу, договірний статус, соціальні гарантії, можливості навчання, тривалість зайнятості, перспективи кар'єрного зростання та відносини на робочому місці. Водночас важливими є і суб'єктивні характеристики, пов'язані з самим працівником та його очікуваннями: задоволеність роботою, власне сприйняття якості зайнятості та балансу між роботою і особистим життям. Варто також зазначити, що ці суб'єктивні характеристики залежать від здатності людини адаптуватися до несприятливих умов праці, що, своєю чергою, може впливати на її оцінку якості власної зайнятості [2].

У звіті Світового банку Digital Progress and Trends Report 2025: Strengthening AI Foundations подано комплексний, заснований на даних огляд глобального ландшафту штучного інтелекту. У ньому підкреслюється, що, хоча ШІ відкриває нові можливості, країни з низьким і середнім рівнем доходу стикаються із серйозними викликами щодо ефективної адаптації або масштабного впровадження технологій штучного інтелекту.

Саме в цей час формується перспективна тенденція: багато країн активно впроваджують рішення так званого «малого ШІ» (*Small AI*). Йдеться про більш доступні за вартістю та прості у використанні застосунки, розраховані на роботу

на звичайних пристроях, зокрема мобільних телефонах. Такі рішення вже сприяють розширенню доступу до можливостей ШІ та допомагають розв'язувати найгостріші сучасні проблеми розвитку в таких сферах, як сільське господарство, охорона здоров'я та освіта. [3]

Штучний інтелект (ШІ) починає вже визначатись як галузь комп'ютерних наук, спрямована на створення систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту. Хоча сама концепція бере початок ще з 1950-х років, в останні роки можливості ШІ суттєво зросли завдяки доступності великих масивів даних, якісніших навчальних даних і потужнішого комп'ютерного обладнання. [3] Він визначається досить широко: він охоплює такі підгалузі, як прогнозний ШІ на основі машинного навчання, оброблення природної мови та розпізнавання мовлення, комп'ютерний зір, генеративний ШІ на основі трансформерних моделей, автономне керування транспортними засобами та робототехніка. Кожен із цих типів має власні характеристики й сфери застосування. Основна увага у звіті приділяється генеративному ШІ – найновішому рубежу розвитку штучного інтелекту, – у ньому також розглядаються й інші типи ШІ. Це пояснюється тим, що сучасний розвиток штучного інтелекту є безперервним процесом, який по-різному трансформує економіку та суспільство [3].

В таблиці 1 наведено динаміку глобального ринку віддаленої праці та її вплив на трансформацію міграційних процесів (2021–2025 рр.).

Дані таблиці 1 свідчать про те, що у 2021–2025 рр. глобальний ринок віддаленої праці розвивався не лінійно, а під впливом двох паралельних процесів. З одного боку, після пандемії COVID-19 частка віддалених і гібридних вакансій у США та країнах ЄС поступово зменшувалася, оскільки частина компаній поверталася до офісних або змішаних форматів роботи. З іншого боку, сама модель дистанційної зайнятості не зникла, а трансформувалася у більш стійку форму глобальної мобільності працівників, що проявилося у зростанні кількості цифрових кочівників, поширенні спеціальних візових режимів та розширенні явища «віртуальної міграції».

Найбільш показовою є динаміка кількості цифрових кочівників. Якщо у 2021 р. їхня глобальна чисельність оцінювалася приблизно у 15,5 млн осіб, то у 2025 р. – вже близько 45 млн осіб. Тобто за п'ять років цей показник зріс майже утричі. Це означає, що для значної частини фахівців праця дедалі менше прив'язується до конкретного офісу, міста або навіть країни. Працівник може фізично перебувати в одній державі, а економічно бути інтегрованим у ринок праці іншої держави. Саме в цьому полягає одна з ключових змін сучасної трудової міграції: переміщення людини вже не завжди означає зміну роботодавця, а зміна роботодавця – не завжди потребує фізичного переїзду.

Паралельно з цим швидко зростала кількість країн, які впровадили спеціальні візи для цифрових кочівників. У 2021 р. таких країн було 21, а у 2025 р. – вже понад 65. Це свідчить про інституціоналізацію нового типу міграції. Якщо раніше віддалені працівники часто перебували в інших країнах на підставі туристичних або тимчасових дозволів, то тепер держави починають створювати для них окрему правову інфраструктуру. Такий підхід вигідний

країнам-реципієнтам, оскільки цифрові кочівники, як правило, отримують дохід із зовнішніх джерел, але витрачають його в країні перебування: орендують житло, користуються послугами, сплачують окремі збори або податки, підтримують локальний малий бізнес.

Таблиця 1

Динаміка глобального ринку віддаленої праці та її вплив на трансформацію міграційних процесів (2021–2025 рр.)

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Глобальна кількість «Цифрових кочівників» у світі *(Загальний обсяг осіб, які мігрують самостійно зі збереженням віддаленого місця роботи)*	~15,5 млн	~21,0 млн	~35,0 млн	~40,0 млн	~45,0 млн
Кількість країн світу, що впровадили Digital Nomad Visas *(Державна легальна інфраструктура для прийому таких мігрантів)*	21 країна	32 країни	45 країн	56 країн	Понад 65 країн
Глобальна зміна темпів фізичної трудової міграції (Brain Drain) *(Світовий показник зменшення кількості виїздів IT та консалтинг-кадрів за кордон завдяки переходу на віддалений найм)*	0% *(база)*	-4,5%	-11,0%	-14,5%	-18,2%
Частка віддалених/гібридних вакансій у США *(% від усіх оголошень про роботу на ринку Сполучених Штатів)*	36,0%	31,2%	28,0%	22,8%	21,2%
Частка віддалених/гібридних вакансій у країнах Європи (ЄС) *(Середній показник % від усіх оголошень про роботу в Євросоюзі)*	24,1%	22,4%	19,8%	18,2%	17,9%
Обсяг «Віртуальної міграції» в країнах Європи (не ЄС) *(Кількість спеціалістів у Великій Британії, Східній та Південній Європі, які працюють на ринок США без зміни місця проживання)*	~0,8 млн	~1,1 млн	~1,5 млн	~1,9 млн	~2,2 млн

*Джерело: *складено за [3]*

Окремої уваги заслуговує показник зміни темпів фізичної трудової міграції, зокрема у сфері IT та консалтингу. За наведеними даними, у 2022 р. зменшення виїздів таких фахівців становило 4,5% порівняно з базовим 2021 р., у 2023 р. – 11%, у 2024 р. – 14,5%, а у 2025 р. – 18,2%. Це може свідчити про поступове послаблення класичної моделі brain drain, коли кваліфікований працівник для доступу до вищого доходу або міжнародного ринку був змушений фізично виїжджати за кордон. Віддалена зайнятість створює альтернативу: спеціаліст може працювати на іноземну компанію, отримувати конкурентний

дохід, але залишатися у своїй країні або обирати більш гнучку траєкторію мобільності.

Зниження частки віддалених і гібридних вакансій у США та ЄС показує, що після пікового періоду пандемії бізнес почав частково переглядати політику дистанційної роботи. У США частка таких вакансій зменшилася з 36,0% у 2021 р. до 21,2% у 2025 р., а в країнах ЄС – з 24,1% до 17,9%. На перший погляд, це може виглядати як скорочення ролі віддаленої праці. Проте глибший аналіз показує інше: відбувається не згортання дистанційної зайнятості, а її перехід від масового «кризового» формату до більш вибіркової та професійно сегментованої моделі. Віддалена праця залишається найбільш поширеною у сферах, де результат можна виміряти цифрово: IT, дизайн, маркетинг, консалтинг, фінансовий аналіз, онлайн-освіта, переклад, підтримка клієнтів, управління цифровими проєктами.

Важливим є зростання обсягу «віртуальної міграції» в країнах Європи, що не входять до ЄС. Якщо у 2021 р. кількість таких фахівців оцінювалася приблизно у 0,8 млн осіб, то у 2025 р. – вже близько 2,2 млн осіб. Це означає, що дедалі більше працівників із Великої Британії, Східної та Південної Європи виконують роботу для ринку США без зміни місця проживання. Така модель фактично створює новий сегмент глобального ринку праці, у якому міграція відбувається не через фізичне переміщення населення, а через цифрове включення працівника в іноземну економіку.

Отже, наведені дані дозволяють зробити висновок, що розвиток віддаленої праці змінює саму логіку міграційних процесів. Традиційна трудова міграція, яка передбачала переїзд працівника до країни з вищим рівнем оплати праці, поступово доповнюється новими формами: цифровим кочівництвом, віртуальною міграцією, транснаціональною дистанційною зайнятістю та гібридною професійною мобільністю. У таких умовах міграція стає не лише географічним, а й цифрово-економічним явищем. Для України ця тенденція має подвійне значення. З одного боку, віддалена зайнятість може зменшувати ризики втрати людського капіталу, оскільки частина фахівців отримує можливість працювати на глобальний ринок без остаточного виїзду з країни. З іншого боку, вона посилює конкуренцію за кваліфікованих працівників, адже українські спеціалісти дедалі активніше включаються у міжнародний ринок праці, де рівень оплати, вимоги до цифрових компетентностей і професійної автономії є значно вищими. Тому для держави та бізнесу важливо не лише стримувати фізичну міграцію, а й створювати умови, за яких цифрово мобільні фахівці залишатимуться економічно пов’язаними з національною економікою.

Таким чином, можна стверджувати, що у 2021–2025 рр. віддалена праця стала одним із чинників трансформації міграційних процесів. Вона не скасовує трудову міграцію, але змінює її форми, мотиви та наслідки. Якщо раніше головним питанням було «куди переїжджає працівник», то сьогодні дедалі важливішим стає питання «до якого ринку праці він підключений цифрово». Саме ця зміна є принциповою для розуміння майбутнього глобальної зайнятості під впливом штучного інтелекту та цифрових технологій.

Список джерел
1. Triandafyllidou A. Migration, Advanced Digital Technologies, and the Future of Work. *International Migration Review*. 2026. Vol. 60, Issue 1. P. 5–21. DOI: https://doi.org/10.1177/01979183251359176
2. Mieriņa I., Šūpule I. Rise of remote work across borders: opportunities and implications for migrant-sending countries. *Frontiers in Sociology*. 2024. Vol. 9. DOI: https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1290629
3. World Bank. *Digital Progress and Trends Report 2025: Strengthening AI Foundations*. Washington, DC : World Bank, 2025. DOI: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2264-3

КНЯЗЬКОВА Любов,
кандидат юридичних наук, доцент,
доцентка кафедри права,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

КОЛІЗІЙНЕ ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН З ІНОЗЕМНИМ ЕЛЕМЕНТОМ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Питання правового регулювання трудових відносин з іноземним елементом набуває актуальності у зв'язку з поширенням процесів, які посилюються в умовах глобальних змін (трудова міграція, цифровізація, нестандартні форми зайнятості, дистанційна робота, транскордонна зайнятість, глобалізація ринку праці тощо).

Саме у період коли відбувається рекодифікація трудового законодавства дослідження проблем правового регулювання трудових відносин з іноземним елементом є дуже доречним, адже 15.01.2026 у Верховній Раді України зареєстровано проект Трудового кодексу. Проект ТК, може стати значним кроком в удосконаленні трудового законодавства, та серед іншого: в упорядженні та систематизації трудоправових норм, які регулюють відносини з іноземним елементом. Сьогодні ці відносини регулює Закон України «Про міжнародне приватне право» [1]. Що стосується Кодексу законів про працю України, то він містить бланкетну норму, яка передбачає, що трудові відносини громадян України, які працюють за її межами, а також трудові відносини іноземних громадян, які працюють на підприємствах, в установах, організаціях України, регулюються відповідно до Закону України «Про міжнародне приватне право» (ст. 8 КЗпП) [2].

Звертаємо увагу на те, що до 2010 року ст. 8 КЗпП України була викладена у такій редакції: «Трудові відносини громадян України, які працюють за її межами, а також трудові відносини іноземних громадян, які працюють на підприємствах, в установах, організаціях України, регулюються законодавством держави, в якій здійснене працевлаштування (наймання) працівника, та міжнародними договорами України» [3]. Саме у 2010 р. відбулися останні зміни до ст. 8 КЗпП, якими колізійні норми вилучено із трудового законодавства і

зафіксовано норму такого змісту: «Трудові відносини громадян України, які працюють за її межами, а також трудові відносини іноземних громадян, які працюють на підприємствах, в установах, організаціях України, регулюються відповідно до Закону України «Про міжнародне приватне право» [4]

Законодавство і судова практика значної кількості держав виходять з того, що основною формулою при регулюванні відносин з іноземним елементом є закон місця виконання роботи (lex loci laboris), і, отже, вибір права сторонами може бути практично виключений. Тому, для міжнародних трудових відносин найбільш поширеною у світі прив'язкою є lex loci laboris: до трудового договору застосовується право держави, у якій працівник зазвичай виконує свої трудові обов'язки.

Аналізуючи досвід Європейського Союзу професор Шуміло М. виділив три етапи розвитку колізійного правового регулювання: 1) доуніфікаційний період; 2) Римська конвенція (1980); 3) Регламент (Рим I) (2008) [5, с.105].

Проект Трудового кодексу, який передбачає імплементацію європейських соціальних стандартів містить дві статті, які встановлюють колізійні трудоправові норми. Це статті 12 «Право, що застосовується до трудових відносин з іноземним елементом» та 13 «Право, що застосовується до трудових відносин відряджених працівників» [6].

Стаття 12 містить сім частин, кожна з яких передбачає певну колізійну прив'язку або визначає дії сторін трудового договору з іноземним елементом. Частина перша, зберігаючи усталений у чинному національному законодавстві підхід, визначає первинно просторову колізійну прив'язку lex loci laborem, а саме: «До трудових відносин з іноземним елементом застосовується право держави, у якій робота за трудовим договором виконується постійно, якщо інше не передбачено законом або міжнародним договором України». Частина друга фіксує, хоча й обмежено lex voluntaais, такий підхід є узвичаєним для національного законодавства: «У випадках, передбачених законом або міжнародним договором України, сторони трудового договору можуть обрати право держави, що буде застосовуватися до трудових відносин». Частина третя передбачає, що «у разі неможливості визначення права держави, що регулює трудові відносини з іноземним елементом, відповідно до частин першої та другої цієї статті, до таких трудових відносин застосовується право держави місця реєстрації роботодавця або місця здійснення його основної діяльності». У цій нормі реалізується прив'язка найтіснішого зв'язку (proper law of the contract) або особистий закон роботодавця (lex personalis – фізичної особи – роботодавця працівника або lex societatis юридичної особи).

Частина четверта встановлює правові гарантії працівника: «Положення частин першої та другої цієї статті можуть застосовуватися лише на користь працівника». Таким чином, встановлюється заборона погіршення трудових гарантій працівника. Частина п'ята встановлює загальні правила застосування права, коли: трудові відносини громадян України, які працюють за кордоном, регулюються правом України. Частина шоста встановлює правове регулювання іноземців та осіб без громадянства, які працюють в Україні, а саме: «Трудові відносини іноземців та осіб без громадянства, які працюють в Україні, не

регулюються правом України в разі, якщо: 1) іноземці та особи без громадянства працюють у складі дипломатичних представництв іноземних держав або представництв міжнародних організацій в Україні, якщо інше не передбачено міжнародним договором України; 2) іноземці та особи без громадянства за межами України уклали з іноземними роботодавцями – фізичними чи юридичними особами трудові договори про виконання роботи в Україні, крім випадків, встановлених статтею 13 цього Кодексу, якщо інше не передбачено договорами чи міжнародним договором України». Частина сьома є новелою трудового законодавства і формулює правило, за яким: «Трудові відносини громадян України, які працюють у міжнародних організаціях, що керуються внутрішнім правом міжнародних організацій (статутами, положеннями, правилами про персонал тощо), регулюються цим правом»

Зміст статті 13 проекту ТК свідчить про імплементацію Директиви № 96/71/ЄС. Частина перша визначає, що «трудові відносини відряджених працівників, які направлені роботодавцями, зареєстрованими в Україні, для тимчасового виконання робіт (надання послуг) на території іншої держави, регулюються правом України в тій частині, коли такі відносини не врегульовані правом держави, до якої працівник тимчасово відряджений» [5, с. 111].

Частина друга передбачає, що «трудові відносини відряджених іноземних працівників, які направлені в Україну іноземними роботодавцями для тимчасового виконання робіт (надання послуг), регулюються правом держави, де здійснена реєстрація роботодавця, в тій частині, коли такі відносини не врегульовані правом України». Частина третя містить гарантії, передбачені Трудовим Кодексом для відряджених іноземних працівників, незалежно від права держави, що до них застосовується. Крім того, частина п’ята статті передбачає трудові гарантії для працівників якщо фактична тривалість відрядження іноземного працівника перевищує 12 місяців.

Отже повернення колізійних норм, які визначають правила функціонування трудових відносин з іноземним елементом в трудове законодавство, а також встановлення новел сприятиме не тільки кодифікації трудоправових норм, що виключає різне тлумачення, але й – закріпленню соціальних гарантій працівників.

Список джерел

1. Про міжнародне приватне право: закон України від Закон України від 23.06.2005 р. № 2709. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text (дата звернення: 16.04.2026).

2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 16.04.2026).

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України : Закон України від 08.06.2000 р. № 1807-III URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-14#Text (дата звернення: 16.04.2026)

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України : Закон України від 21.01.2010 р. № 1837-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1837-17#Text (дата звернення 16.04.2026).

6. Шумило М. Колізійні трудоправові норми: виклики рекодифікації. Проблеми законності. 2026. № 172. С. 101–117. URL : https://plaw.nlu.edu.ua/issue/view/20620/14335 (дата звернення: 16.04.2026).
7. Проект Трудового кодексу України від 15.01.2026 №14386. URL : https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69516 (дата звернення: 16.04.2026).

ЛАНСЬКА Світлана,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри економіки праці,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ: ІНКЛЮЗИВНИЙ АСПЕКТ

Сучасні трансформації міграційних процесів, зумовлені глобалізацією, демографічними змінами та цифровізацією економіки, актуалізують необхідність формування нових підходів до міграційної політики як самостійного напряму державної політики, який тісно пов’язаний з іншими її складовими як внутрішньо-, так і зовнішньополітичного характеру. Вона є елементом політики народонаселення і, водночас, як один із засобів проектування бажаного населення і робочої сили – частиною соціально-економічної політики, інструментом досягнення її цілей [1, с. 68]. Фактично міграційна політика є не просто інструментом контролю за рухом населення, а стратегічною складовою проєктування структури робочої сили та економічного розвитку країни.

В Україні в умовах повномасштабної війни питання регулювання міграції набули особливої значущості через масові вимушені внутрішньодержавні переміщення населення, зростання зовнішньої міграції та загострення проблеми дефіциту робочої сили. За цих умов актуалізувались підходи як щодо максимізації використання власних різноманітних людських ресурсів у нестабільних умовах – застосування сучасного інструментарію залучення всіх, хто бажає працювати, до ринку праці через поширення гнучких, нестандартних форм зайнятості та трансформацію соціально-трудових відносин, так і щодо обґрунтування можливості залучення зовнішньої робочої сили.

Таким чином, при формуванні оновленої сучасної міграційної політики в Україні особливого значення набуває інклюзивна складова як передумова забезпечення соціальної згуртованості й економічної стійкості.

В актуальних міжнародних нормативних документах [2, 3, 4], наукових дослідженнях [1, 5, 6], аналітичних звітах Міжнародної організації з міграції (IOM) та Міжнародної організації праці (ILO)) підкреслюється, що ефективна міграційна політика має базуватися на принципах інклюзивності, рівного доступу до можливостей і недискримінації. Інклюзивність у цьому контексті передбачає врахування інтересів як мігрантів, так і приймаючого суспільства, забезпечення їх взаємної адаптації та інтеграції.

Актуальність інклюзивного підходу до формування міграційної політики України обумовлена необхідністю повернення громадян з-за кордону, потребою у залученні людських ресурсів для повоєнного відновлення економіки, а також необхідністю забезпечення соціальної стабільності в умовах демографічних втрат. У цьому контексті інклюзивні аспекти міграційної політики має розглядатися як складова загальної стратегії розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності держави.

З урахуванням наявних геоекономічних та демографічних викликів, архітектуру реалізації інклюзивних практик у міграційній політиці України доцільно систематизувати за функціональними напрямами (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні напрями формування інклюзивних аспектів міграційної політики України

Напрям	*Зміст і цільова орієнтація*	*Очікувані ефекти (для повоєнного відновлення)*
Соціально-інтеграційний	Адаптація мігрантів та ВПО у приймаючих громадах; забезпечення безбар'єрного доступу до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг	Зниження соціальної напруги, посилення згуртованості (соціальної когезії) всередині громад
Економічний	Ефективне включення мігрантів у національний ринок праці; стимулювання їхньої підприємницької активності та використання трудового потенціалу	Легалізація зайнятості, подолання дефіциту кадрів, зростання податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів
Правозахисний	Нормативно-правове гарантування рівних прав; створення дієвих механізмів недискримінаційного доступу до економічних та соціальних благ	Забезпечення верховенства права, відповідність міграційного законодавства стандартам ЄС, ILO та IOM
Демографічно-відновлювальний	Формування селективних стимулів для репатріації українських громадян з-за кордону та обґрунтоване залучення іноземної робочої сили	Компенсація демографічних втрат, стабілізація чисельності працездатного населення країни
Інституційний	Оптимізація та диверсифікація системи управління міграційними процесами; налагодження чіткої координації між органами влади та іншими стейкхолдерами	Підвищення якості державного менеджменту, прозорість та гнучкість прийняття управлінських рішень
Цифрово-інклюзивний	Цифровізація міграційних сервісів; розширення можливостей для дистанційної зайнятості; підвищення рівня цифрових компетентностей населення	Зменшення корупційних ризиків, спрощення доступу до послуг для віддалених категорій мігрантів

Джерело: розроблено автором

Впровадження інклюзивних засад у стратегію регулювання міграційних потоків сприятиме не лише мінімізації деструктивних наслідків відтоку вітчизняної робочої сили, а й якісному підвищенню ефективності використання людського капіталу. Це виступає дієвим стимулом для реінтеграції повоєнних мігрантів та інструментом структурного збалансування попиту і пропозиції на національному ринку праці. Зазначені процеси формують тривке підґрунтя для зміцнення макроекономічної конкурентоспроможності України та забезпечення її системної стійкості в умовах глобальних геоекономічних зсувів.

Таким чином, інклюзивний підхід дозволяє досягти синергетичного ефекту – гармонізувати економічні інтереси держави із соціогуманітарними потребами населення, що є критичним імперативом для успішної реалізації програм повоєнного відновлення країни. Таке бачення повністю корелює із сучасними науковими парадигмами, які трактують міграційну політику не як пасивний регуляторний механізм, а як проактивний, комплексний інструмент управління соціально-економічними трансформаціями та нарощування національного людського потенціалу.

Список джерел

1. Малиновська О.А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія / О.А. Малиновська. К. : НІСД, 2018. 472 с.

2. Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration (Глобальний договір про безпечну, упорядковану та легальну міграцію), 2018. URL : https://refugeesmigrants.un.org/sites/default/files/180713_agreed_outcome_global_compact_for_migration.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

3. Convention (№ 143) Concerning Migrations in Abusive Conditions and the Promotion of Equality of Opportunity and Treatment of Migrant Workers, ILO, 1975. URL : https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%201120/volume-1120-I-17426-English.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

4. Рада Міжнародної організації з міграції, Рамкова програма з управління міграцією, 106-а сесія, C/106/40 (4 листопада 2015). URL : https://governingbodies.iom.int/system/files/en/council/106/C-106-40-Migration-Governance-Framework.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

5. Малиновська О. Актуалізація політики інтеграції як неодмінного складника міграційної політики України. 2026. URL : https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/aktualizatsiya-polityky-intehratsiyi-yak-obovyazkovoyi-skladovoyi (дата звернення: 17.04.2026).

6. Гарантії дотримання соціально-економічних та екологічних прав людини в умовах війни та повоєнної трансформації: кол. моногр. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В.А. Устименка; НАН України, ДУ «ІЕПД імені В.К. Мамутова НАН України». Електрон. дані. Київ, 2024. 404 с. URL : https://hozpravoreposit.kyiv.ua/handle/765432198/252 (дата звернення: 17.04.2026).

НОВІКОВА Ольга,
доктор економічних наук, професор,
заступник директора,
завідувач відділу економічних проблем соціальної політики,
Інститут економіки промисловості НАН України (м. Київ)
ЗЕЛЕНКО Олена,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри історії, археології та туризму,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,
провідний науковий співробітник
відділу економічних проблем соціальної політики,
Інститут економіки промисловості НАН України (м. Київ)

РЕФОРМУВАННЯ ІММІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНОЇ РОБОЧОЇ СИЛИ

Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах глибоких трансформацій ринку праці, спричинених поєднанням демографічних, соціально-економічних та військово-політичних факторів. Повномасштабна війна стала каталізатором системних змін, які призвели до суттєвого скорочення економічно активного населення, масштабної зовнішньої міграції та формування структурного дефіциту робочої сили. За оцінками міжнародних організацій, значна частина працездатного населення України перебуває за межами країни або вибула з ринку праці, що створює довгострокові обмеження для економічного відновлення та розвитку [1].

Після 2022 року український ринок праці зазнав одночасного впливу кількох шоків. Відбулося різке скорочення пропозиції робочої сили через мобілізацію, вимушену міграцію населення та демографічні втрати [2]. Змінилася структура попиту на працю: значно зросла потреба у працівниках сфери будівництва, промисловості, енергетики, логістики. Сформувався розрив між наявними компетентностями працівників і вимогами роботодавців. Це призвело до формування структурного дисбалансу, який не може бути подоланий виключно за рахунок внутрішніх ресурсів. За даними European Business Association, у 2025 році понад 70% підприємств в Україні стикаються з дефіцитом кадрів, причому найбільш гострою є нестача кваліфікованих робітників і технічних спеціалістів [3]. Відповідно, державна політика має бути спрямована на формування нових механізмів забезпечення економіки трудовими ресурсами, серед яких окреме місце посідає залучення іноземної робочої сили.

Історично міграційна політика України формувалася як інструмент контролю за міграційними процесами, а не як механізм управління трудовими ресурсами. Основна увага приділялася регулюванню в’їзду, перебування та виїзду іноземців, тоді як економічний аспект трудової міграції залишався другорядним. Такий підхід був характерний для пострадянського періоду, коли Україна виступала переважно донором робочої сили для інших країн, а не її реципієнтом.

У сучасних умовах така модель є неефективною, оскільки не відповідає потребам економіки. Чинна система регулювання працевлаштування іноземців в Україні характеризується складністю процедур, значними часовими витратами, надмірною бюрократизацією та відсутністю гнучкості. Законодавча база, представлена Законами України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» [4], «Про зайнятість населення» [5] та «Про імміграцію» [6], формує лише загальні правові рамки, не забезпечуючи достатніх стимулів для залучення іноземних працівників.

Суттєвим недоліком є також інституційна роз'єднаність системи управління міграційною політикою. В Україні відсутній єдиний центр, який би координував процес залучення іноземної робочої сили відповідно до потреб ринку праці. Зокрема, Державна міграційна служба України [7] виконує переважно адміністративно-контрольні функції, орієнтовані на забезпечення законності перебування іноземців, тоді як економічні аспекти міграції залишаються поза її основною діяльністю. Це обмежує можливості використання трудової міграції як інструменту розвитку.

Окремим викликом є недостатній рівень цифровізації процедур. У країнах Європейського Союзу активно впроваджуються електронні платформи, які забезпечують спрощення доступу до ринку праці, прозорість процедур та зниження адміністративного навантаження [8]. В Україні значна частина адміністративних процедур у сфері працевлаштування іноземців залишається частково паперовою та недостатньо цифровізованою.

Міжнародний досвід демонструє, що ефективна міграційна політика базується на принципах управління талантами. У країнах Європейського Союзу та інших розвинених державах трудова міграція розглядається як інструмент забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Ключовими елементами такої політики є спрощення процедур працевлаштування, запровадження єдиного дозволу на проживання та роботу, розвиток довгострокових програм залучення працівників та забезпечення їх мобільності на ринку праці [9].

Особливе значення має політика інтеграції мігрантів. Вона включає забезпечення доступу до освіти, ринку праці, соціальних послуг та системи охорони здоров'я, а також підтримку мовної та культурної адаптації. За даними Migration Integration Policy Index, країни з високим рівнем інтеграції мігрантів демонструють кращі показники економічного розвитку та стабільності ринку праці [10]. Це свідчить про необхідність формування в Україні комплексної системи інтеграції іноземних працівників.

Важливим напрямом реформування є також гармонізація міграційної політики України з нормами Європейського Союзу. Це передбачає впровадження інтегрованих адміністративних процедур, спрощення доступу до ринку праці, розвиток цифрових сервісів та підвищення прозорості державного управління. У контексті євроінтеграції це є необхідною умовою формування конкурентоспроможної економіки.

Крім того, доцільним є впровадження селективної міграційної політики, яка передбачає залучення іноземних працівників відповідно до потреб економіки. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати трудову міграцію

як інструмент подолання кадрового дефіциту та забезпечення структурної модернізації економіки.

Таким чином, реформування міграційної політики України має здійснюватися на основі переходу від адміністративно-контрольної моделі до сервісно-економічної системи управління трудовою міграцією. Така трансформація передбачає спрощення процедур, розвиток цифрових інструментів, підвищення ефективності інституційного забезпечення та формування системи інтеграції мігрантів.

У довгостроковій перспективі реалізація цих заходів дозволить перетворити трудову міграцію на ефективний інструмент управління трудовим потенціалом держави, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності економіки та забезпеченню сталого розвитку України.

Список джерел

1. Pathways for regular migration: perceptions of migrant workers and recovery in Ukraine. International Organization for Migration. 2024. URL : https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/2025-01/iom_ukr_pathways-for-regular-migration_perceptions-of-migrant-workers-and-recovery-in-ukraine_july-2024.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

2. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). World Bank, European Commission, United Nations. 2024. URL : https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

3. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці. European Business Association. 21.11.2025. URL : https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/(дата звернення: 17.04.2026)

4. Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» №3773-VI від 12.09.2011. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17 (дата звернення: 17.04.2026).

5. Закон України «Про зайнятість населення» №5067-VI від 05.07.2012. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17 (дата звернення: 17.04.2026)

6. Закон України «Про імміграцію» №2491-III Від 07.06.2001. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14

7. Державна міграційна служба України: офіційний сайт. URL : https://dmsu.gov.ua (дата звернення: 17.04.2026).

8. Action Plan on Integration and Inclusion 2021–2027. European Commission. 24.11.2020. URL : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0758 (дата звернення: 17.04.2026).

9. Single Permit Directive (overview). European Commission. 2023. URL : https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/legal-migration-and-resettlement/work/single-permit-residence-and-work_en (дата звернення: 17.04.2026).

10. Migration Integration Policy Index (MIPEX). 2025. URL : https://www.mipex.eu (дата звернення: 17.04.2026).

ПОДУНАЙ Валерія,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки праці,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ

Трудова міграція є важливою складовою глобальних соціально-економічних процесів, що визначає динаміку розвитку ринку праці та формує нові виклики для національних економік. В умовах глобалізації зростає мобільність робочої сили, що сприяє перерозподілу кваліфікованих кадрів між країнами та регіонами. Водночас, такі явища, як економічна нестабільність, технологічний прогрес та демографічні зміни, створюють додаткові перешкоди для ефективного управління міграційними потоками.

Проблема дослідження тенденцій на світовому ринку праці є актуальною через різноманітні соціальні, економічні та політичні проблеми в суспільстві. Трудова міграція впливає на прогнозування чисельності робочої сили, визначення потреби у фахівцях певних професій тощо. Слід враховувати, що з економічної точки зору значні обсяги трудової міграції можуть становити певні загрози для бізнесу, зменшувати обсяги виробництва, знижувати конкурентоспроможність на ринку праці та обмежувати бізнес-можливості. Водночас міграційні процеси можуть стати можливістю для бізнесу впроваджувати нові технології, які замінюють людську працю. Протягом останніх років економіка України також зазнала впливу значного відтоку трудових ресурсів. Основним напрямком міграції стали країни ЄС, які створюють сприятливі умови для прийому мігрантів. З огляду на вищезазначене слід зазначити, що питання дослідження тенденцій міжнародної трудової міграції є важливим як для країни, так і для бізнесу як країн-реципієнтів, так і країн-донорів; воно є актуальним і водночас складним для регулювання.

Сучасні реалії свідчать про те, що 184 млн людей (2,3% населення світу), включаючи 37 млн біженців, проживають за межами країни свого громадянства. Близько 43% мігрантів зосереджені в країнах із низьким та середнім рівнем доходу, 40% – у країнах із високим рівнем доходу, зокрема в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку, а 17% – у країнах-членах Ради співробітництва арабських держав Перської затоки [1].

Тенденції міжнародної трудової міграції свідчать про різноманітність міграційних потоків, що зумовлено причинами міграції, рівнем кваліфікації мігрантів, їхніми демографічними характеристиками, правовим статусом тощо. Країни-донори та країни-реципієнти можуть як приваблювати, так і відштовхувати мігрантів, наприклад, Велика Британія або Нігерія [2].

Посилення глобальної конкуренції серед працівників також сприяє активізації міграційних процесів. Демографічна ситуація в окремих країнах призводить до конкуренції за кваліфіковану робочу силу. Одним із факторів, що впливає на міграційні процеси, є старіння населення в країнах із високим рівнем заробітної плати. Так, у 2022 р. частка людей віком понад 65 років у країнах із високим рівнем доходу перевищувала 19% і продовжує зростати. Велика частка

населення віком понад 65 років негативно впливає не лише на бюджетну політику країни, а й на світову економіку [3]. Наприклад, найшвидші темпи старіння населення спостерігаються в Південній Кореї, де, за прогнозами, до 2050 р. кожен шостий житель країни буде старшим за 80 років. Країни із середнім рівнем доходу поки що не перебувають у критичному стані, але подібні тенденції починають проявлятися через низьку народжуваність. Зокрема, в Індії, Мексиці, Китаї та Туреччині рівень народжуваності нижчий за показник відтворення населення.

Щодо світової статистики міжнародної міграції, варто зазначити, що найбільша кількість міжнародних мігрантів проживає в Європі (86,7 млн осіб) та Азії (85,6 млн осіб); найшвидші темпи зростання кількості міжнародних мігрантів спостерігаються в Латинській Америці (їхня чисельність майже подвоїлася з 2005 р.); 21,4% всіх жителів є міжнародними мігрантами, у Північній Америці мігранти становлять 15,7% населення, а в Європі – 11,6% [4]. Індія залишається основною країною походження мігрантів у світі. Індійські мігранти розсіяні по всьому світу, але найбільше їх у Об'єднаних Арабських Еміратах (3,5 млн), Сполучених Штатах (2,7 млн) та Саудівській Аравії (2,5 млн). З 2010 р. Індія є найбільшим у світі отримувачем грошових переказів. Їхній обсяг зріс з 53 млрд. доларів у 2010 р. до 89 млрд доларів у 2021 році. З 1990 р. США є найбільшим джерелом грошових переказів у світі.

Отже, міграція є складним явищем, що потребує продуманого регулювання та збалансованого підходу. Вивчення тенденцій та досвіду інших країн може допомогти Україні в розробці ефективної міграційної політики. В Європі внутрішньорегіональний імміграційний потік є меншим, ніж еміграційний, оскільки значна кількість іммігрантів прибуває з поза Європи. У Північній Америці та Океанії переважна більшість іммігрантів також прибуває з інших регіонів. Найбільша частка іммігрантів, які приїжджають в Європу, Північну Америку та Океанію, є трудовими мігрантами, що шукають роботу та покращення свого економічного становища. Загалом, основною тенденцією міжнародної міграції є трудова міграція, де економічні фактори, такі як пошук роботи та кращої заробітної плати, є головними мотивами для переселення.

Список джерел

1. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. Київ : НІСД, 2018. 472 с.

2. Мульска О. П. Вплив міграційних процесів на потенціальний розвиток молодого покоління. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. Вип. 5. С. 450–458.

3. Рігерт Б. Що зміниться в міграційній політиці ЄС в 2023 році? URL : https://www.dw.com/uk/sozminitsa-u-migracijnij-politici-es-v-2023-roci/a-64220445 (дата звернення: 17.04.2026).

4. Проєкт «Візія – 2033: «Збереження і розвиток трудових ресурсів України в найближче десятиліття». Аналіз міграційної політики держав: орієнтири для України. URL : https://ampua.org/wp-content/uploads/2024/02/Analiz-migraciynoipolitiki-derzhav-orientiri-dlya-Ukraini.pdf (дата звернення: 17.04.2026).

ПОСТОЛОВСЬКИЙ Владислав,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Міжнародні економічні відносини»,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ВАЖІЛЬ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

Післявоєнна демографічна ситуація в Україні набуває системного характеру та виходить за межі суто гуманітарного або соціального виміру, трансформуючись у ключовий фактор економічного відновлення, функціонування ринку праці та довгострокового зростання. Масштабні людські втрати, вимушена зовнішня міграція, скорочення чисельності працездатного населення та прискорене старіння демографічної структури внаслідок повномасштабної війни суттєво звужують внутрішню пропозицію робочої сили й підвищують ризики затяжного дефіциту трудових ресурсів у секторах відбудови.

Водночас чинна міграційна політика України залишається фрагментарною, реактивною та недостатньо інтегрованою в систему економічного планування. Вона здебільшого не враховує довгострокові потреби ринку праці, регіональні дисбаланси відновлення, а також потенціал селективної імміграції як інструменту компенсації демографічних втрат і нарощування людського капіталу. Відсутність цілісної архітектури керованої міграції та ефективних механізмів інтеграції іноземних працівників створює ризик закріплення структурного дефіциту робочої сили, зростання тіньової зайнятості та втрати конкурентних позицій у боротьбі за трудові ресурси.

Сучасні демографічні тенденції свідчать про те, що навіть за умов оптимістичного сценарію повернення частини вимушених мігрантів, населення України протягом наступних десятиліть залишатиметься меншим, старішим і територіально розбалансованим. Це створює принципово нову конфігурацію економічних і соціальних викликів, у центрі яких дефіцит робочої сили в секторах відбудови, регіональна асиметрія розвитку та потреба у відновленні системи професійної підготовки [1].

Міграційна політика повинна сприяти досягненню найважливіших суспільних цілей, таких як розвиток ринкових відносин, побудова демократичного суспільства, дотримання прав людини, інтеграція в міжнародний ринок праці, зміцнення безпеки країни. Водночас міграційна політика повинна бути не тільки підпорядкована завданням планування чисельності населення у взаємозв’язку з соціально-економічними аспектами, але також повинна враховувати чинники, що випливають з взятих міжнародних зобов’язань та умов, в яких знаходиться держава. Міграційна політика має містити відповідні програми, що будуть спрямовуватись на урегулювання економічних процесів, з орієнтиром на дотримання міграційного балансу.

У нинішній ситуація, яка склалась в Україні міграційна політика повинна досить оперативно реагувати на всі події та часто вирішувати протилежні

завдання. З одного боку, створити умови для зменшення еміграції населення з подальшою реінтеграцією населення, що уже виїхало. А з іншого боку, захистити населення країни від воєнних дій, зокрема те, яке вимушене було тікати із зони бойових дій. За останній рік перед міграційною політикою постали нові виклики щодо забезпечення захисту свого населення як в Україні, так і закордоном, а також збереження нації [2].

Одним із напрямів державної міграційної політики має бути створення умов для повернення українців на їх батьківщину, що важко зробити в умовах військового стану. Для реемігрантів важливим є припинення воєнних дій, обстрілів, політична стабільність, наявність демократії та зниження рівня корупції, покращення економічної ситуації в державі, їх економічна та соціальна забезпеченість, наявність робочих місць на яких вони себе зможуть повністю реалізуватись у професійному плані.

На думку українських дослідників Л. Мосори та В. Оленюка, державна міграційна політика повинна акцентувати увагу на таких пріоритетах, як [3]:

1. Забезпечення нормативно-правового регулювання та інституційного контролю за міграційними процесами. Такий контроль можливо реалізувати завдяки чіткому законодавству у даній сфері. Саме в нормативно-правових документах закріплюються норми, якими в подальшому регулюються усі питання.

2. Створення умов для адаптації мігрантів. Це одна із найбільш складних і проблемних складових державної міграційної політики, яка викликає широкі академічні дискусії і втілюється в найбільш різноманітних механізмах забезпечення такої адаптації. Під адаптацією мігрантів розуміють взаємне політичне, культурне та соціально-економічне пристосування мігрантів, органів влади і структур громадянського суспільства в країні прийому, в результаті якого мігранти набувають певного статусу, становища в суспільстві.

3. Розробка програм повернення та адаптації громадян в Україну. Потрібно постійно підтримувати зв’язок з цими людьми, ретельно після завершення війни працювати над створенням робочих місць і перекваліфікацією робочої сили, по розміщенню населення по території України і по допомозі у поверненні та адаптації.

Список джерел

1. Лібанова Е. М. «Воєнна міграція» з України: проблеми та перспективи розвитку. Укр. геогр. Журнал, No 4, 2024. С. 3–11. DOI: https://doi.org/10.15407/ugz2024.03.003

2. Червінська, Л., Каліна, І., Червінська, Т., Сафонов, Ю., Ліщенко, А., & Шуляр, Н. (2024). Вимушена міграція в умовах війни: виклики, фінансово-економічні ризики, напрями розв’язання проблем. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2(55), 531–545. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4331

3. Mosora Л. С., & Olenyuk B. B. (2023). Priorities of Implementation of State Migration Policy in Ukraine. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, (8). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-02

СЕМЕНКОВА Марина,
кандидат політичних наук,
доцент кафедри іноземних мов,
Національний університет оборони України
імені Івана Черняховського (м. Київ)

МІГРАЦІЯ МОЛОДІ З УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: АНАЛІЗ РІЗНОВЕКТОРНИХ ФАКТОРІВ

Міграція української молоді за кордон є тривалим процесом який однак набув масового і системного характеру з 2014 року. При цьому фактори, які цьому сприяли, змінювались, знаменуючи собою кожний новий етап інтенсифікації міграції. В рамках однієї з класичних моделей аналізу міграції – моделі притягуючих і виштовхуючих факторів – можна проаналізувати чинники міграції на кожному етапі міграційного руху [1, с. 28-29].

Так, ключовими виштовхуючими факторами масової міграції в 2014 році стали безпековий фактор внаслідок початку російської агресії, економічна криза, девальвація гривні, в той час як одночасним притягуючим фактором стало спрощення в тому ж році правил працевлаштування українців в Польщі, що зробило цю країну основним напрямком міграції. Наступними ключовими подіями, які стали вирішальними факторами інтенсифікації міграції стали введення безвізового режиму перетинання кордону, створення сприятливих умов країнами Європи для вступу українців до навчальних закладів, що призвело до вибухового збільшення масштабів освітньої міграції українців за кордон в 2017 році [2, с. 79], і, безумовно, повномасштабна агресія рф, внаслідок якої відбувся виїзд українців, в тому числі молоді, в безпрецедентних масштабах. Зазначені фактори були значущими, однак на кожному етапі обсяги і інтенсивність міграції визначались цілим комплексом чинників, в тому числі на перший погляд неочевидних.

Виштовхуючі фактори – це негативні фактори в країні або в регіоні походження людини, які змушують її покидати свій дім. На сучасному етапі такими фактори для української молоді є безпековий, освітній, економічний і психосоціальний. Безпековий або екзистенціальний фактор є найвагомішим і найочевиднішим. Постійна загроза ракетних і дронових атак супроводжується невизначеністю майбутнього і зменшеним горизонтом планування. Визначальним фактором для молодих чоловіків стає фактор можливого призову або обмеженого права на виїзд.

Вкрай значущим для молоді є фактор освіти. Хоча станом на зараз більша кількість закладів середньої спеціальної і вищої освіти повернулась до очного навчання порівняно з періодом 2022–2023 і навіть 2024 років, тривалий період роботи закладів середньо спеціальної і вищої освіти в дистанційному режимі сприяв тому, що багато українських абітурієнтів обирали для вступу закордонні освітні установи, де вони могли отримати повноцінний досвід проживання студентського життя [3]. Слід зазначити, що з одного боку усунення цього чиннику цілком залежало від самих навчальних закладів, а з іншого - небажання

навчальних закладів повертатись до навчання в аудиторіях далеко не завжди пояснювалось питанням безпеки.

Одним з головних економічних факторів, який найбільше непокоїть молодь, є звуження ринку праці, адже внаслідок війни багато креативних і технологічних індустрій або значно скоротили обсяги, або взагалі релокувались за кордон. Ще однією причиною зробити вибір на користь працевлаштування за кордоном є і невідповідність заробітних плат молодих спеціалістів рівню витрат на проживання.

Не менш важливим є і психоемоціональний фактор, який хоча і є окремим фактором сам по собі, але значною мірою пов'язаний з екзистенціальним фактором. Молоді люди, які шукають можливість бути інтегрованими в сучасне технологічне і креативне середовище, проявити себе в сучасних і затребуваних професійних сферах, усвідомлюють, що ці можливості найближчим часом можна буде з більшою вірогідністю знайти за кордоном. До того ж перед молоддю постає питання створення сім'ї, народження і виховання дітей і це стає додатковим фактором пошуку більш безпечного і комфортного місця проживання.

Одночасно з дією виштовхуючих факторів діють і фактори притягуючі з боку інших країн. І якщо в 2022 році це були заходи екстреної допомоги, то станом на зараз вони поступово трансформуються в дії по боротьбі за людський капітал. Серед таких на даному етапі слід визначити правову визначеність і інституційну підтримку, що виражається в продовженні Тимчасового захисту [4] або навіть у впровадженні в деяких країнах механізмів переходу з тимчасового захисту на довгострокове проживання. В свою чергу це уможливлює офіційне працевлаштування, яке навіть на початкових позиціях і за умови винаймання житла дозволяє закривати основні потреби.

Слід також відзначити вагомий внесок фактору освітніх преференцій, що має ключове значення для молоді. Низка країн пропонують безкоштовну або пільгову освіту для українців, а велика кількість грантових програм дозволяють покривати витрати на проживання. Існують і безкоштовні курси з вивчення мови, що дозволяє молоді швидше інтегруватись в новому для себе середовищі.

За більш ніж десять років інтенсивної міграції, і особливо за останні чотири роки з початку повномасштабної агресії в низці країн сформувались чисельні і потужні діаспори, що робить переїзд організаційно простішим і психологічно комфортнішим, внаслідок чого молодим людям простіше наважитись на переїзд. В свою чергу більш тривале перебування за кордоном робить повернення все менш вірогідним, адже люди будують нові стосунки, просуваються кар'єрними сходами, розвивають бізнес і просто звикають до нового середовища. Це ще більш стосується молодих людей, які мають вищу адаптивну пластичність і менше зобов'язань і активів, які б чекали їх в країні походження.

Враховуючи вищезазначені умови, які склалися на даний момент, ми не можемо очікувати на масове повернення української молоді в найближчі роки. Єдиною досяжною метою зараз може бути підтримка їх зв'язку із Україною завдяки кругової міграції, коли людина проживає на дві країни, впровадження

разом з іншими країнами програм підтримки українських підприємств за кордоном, реалізація спільних освітніх проєктів і вжиття інших заходів, які б дозволяли підтримувати зв'язок молоді із домом, навіть якщо фізично вони знаходяться за кордоном.

Список джерел

1. Castles S., de Haas H., Miller M. The age of migration: International population movements in the modern world : Palgrave Macmillan, 2014. 401c.

2. Семенкова М. Освітня міграція українців за кордон і трансформація горизонтальної нерівності. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених, 22 листопада 2019 року, Чернівці: Черні-вецький національний університет імені Юрія Федьковича,* 2019. С. 78–80.

3. Семенкова М. Стратегічний розвиток України: фактор вищої освіти під час повномасштабного вторгнення РФ. *Грані.* 2024. Том 27 №1. С. 113–119.

4. Proposal for a Council Implementing Decision extending temporary protection, as introduced by Implementing Decision (EU) 2022/382, until 4 March 2027. An official website of the European Union. URL : EUR-Lex - 52025PC0650 - EN - EUR-Lex (дата звернення: 18.04.2026).

СМАЛІЙЧУК Ганна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ ТА ВИКЛИКИ ПОВОРОТНОЇ МІГРАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПОЛЬЩІ)

Повномасштабна війна росії проти України спричинила безпрецедентні масштаби вимушеної міграції, що актуалізувало питання інтеграції українських мігрантів у країнах прийняття (зокрема в Польщі), а також проблематику їх потенційного повернення.

Особливої уваги набуває питання ролі інтегрованих мігрантів як потенційного ресурсу для відбудови України, що обумовлює необхідність визначення підходів до розроблення політики поворотної міграції та визначення ключових бар'єрів і факторів, що впливають на наміри мігрантів щодо повернення в Україну.

Основу дослідження становлять результати проєкту «Менторство у програмі «Навички для майбутнього», реалізованого в межах ініціативи «Варшавський університет для України» [1; 2], а також матеріали наукового дослідницького проєкту, присвяченого адаптації українських примусових мігрантів-підприємців у Польщі [3].

Результати даних дослідження свідчать, що інтеграція українських мігрантів у Польщі має багатовимірний характер і не обмежується економічною

складовою, а включає також психологічні та соціокультурні аспекти й залежить від індивідуальних характеристик мігрантів і контексту їхнього перебування. Крім того, успішність інтеграції чинить вплив на їхні наміри щодо повернення і, як наслідок, формує взаємопов'язану систему соціально-економічних, психологічних та інституційних факторів, які потребують комплексного наукового аналізу.

Варто зазначити, що особливістю є те, що мігранти-учасники вище згаданих проєктів мали високий рівень розвитку своїх професійних компетентностей: більшість учасників мали вищу освіту, професійний досвід та досягнення в Україні, однак у країні прийняття (у Польщі) змушені були розпочинати професійну діяльність фактично з нуля. Але участь мігрантів у програмах менторської підтримки, сприяло підвищенню рівня адаптації, розвитку та формуванню нових професійних компетентностей [2].

Аналіз результатів проєкту дозволив визначити фактори впливу щодо намірів повернення чи залишення у країні прийняття. Зокрема, орієнтація на залишення в країні прийняття обумовлюється її соціально-економічними умовами, які можуть діяти як стримуючі щодо повернення в Україну. Серед таких факторів можливо виокремити:

- успішна інтеграція у професійне та соціальне середовище;
- адаптація дітей у системі освіти країни прийняття;
- початок бізнес-діяльності або професійної реалізації;
- економічна стабільність.

З іншого боку, серед факторів впливу на наміри щодо повернення в Україну відповідно до результатів проєктів можливо виокремити побоювання щодо безпекової ситуації, ризик соціальної стигматизації в українському суспільстві (як таких, що покинули Україну у період війни), труднощі реінтеграції після повернення, відсутність гарантій працевлаштування в Україні після повернення. Спільним для переважної більшості мігрантів також є те, що наміри щодо повернення в Україну характеризуються значним рівнем невизначеності та відсутністю чітких часових рамок.

Важливо зазначити, що примусові мігранти стають носіями інноваційного соціального капіталу, який може бути використаний у процесах відбудови України. Саме тому з метою розроблення ефективних стратегій їх повернення необхідним є також виявлення ключових бар'єрів поворотної міграції, серед яких: безпекова ситуація в Україні (навіть у поствоєнний період); страх неприйняття з боку суспільства; необхідність повторної соціально-економічної інтеграцій в Україні; обмежені можливості професійного розвитку; наявність дітей, інтегрованих у країні прийняття; і загальний високий рівень адаптації за кордоном, що знижує мотивацію до повернення.

Загалом, інтеграція українських вимушених мігрантів у країнах прийняття є складним і багатовимірним процесом, що безпосередньо впливає на формування їхніх намірів щодо повернення. Адже ефективно інтегровані мігранти, мають нижчу схильність до повернення, але водночас – володіють значним потенціалом як носії соціального, людського та культурного капіталу.

З огляду на вище зазначене, політика поворотної міграції має бути спрямована не лише на стимулювання повернення, але й на створення умов для ефективної реінтеграції мігрантів як «нових акторів» українського суспільства, а її ключовими напрямами мають бути:

- розроблення комплексних програм реінтеграції (економічної, соціальної та психологічної);
- формування сприятливого соціального середовища в українському суспільстві для уникнення стигматизації мігрантів, які повернуться;
- підтримка професійної реалізації та підприємницької діяльності поворотних мігрантів;
- інтеграція досвіду та компетентностей, набутих за кордоном, у процеси повоєнної відбудови України.

Таким чином, концепція поворотної міграції має базуватися на принципі «повернення нової людини до нової країни», де мігрант виступає як носій нових знань і компетентностей, який повертається у країну, яка кардинально змінилася.

Список джерел:

1. Burliai A., Drozd A., Gomon T., Jaroszewicz M., Kaczmarczyk P., Kosowicz A., Smaliichuk H., Wnuk M. How serious is the risk of de-skilling of Ukrainian war refugees (and what we can do about it) // CMR Spotlight. 2023. № 9(54). URL : https://www.migracje.uw.edu.pl/publikacje/how-seriou (дата звернення: 28.04.2026).

2. CMR project «Skills for the Future» in the framework of «UW for Ukraine» programme [Електронний ресурс]. URL : https://www.migracje.uw.edu.pl/projects/skills-for-the-future-2/ (дата звернення: 28.04.2026).

3. Pędziwiatr K., Smaliichuk H., Voznyuk I., Brzozowski J. How it started, how it evolved: Ukrainian entrepreneurship in Poland // International Entrepreneurship Review. 2024. Vol. 10, № 4. pp. 41–56. DOI: https://doi.org/10.15678/IER.2024.1004.03

Секція «БЕЗПЕКОВИЙ ДИСКУРС ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»

ГАВРИЛЕЧКО Юрій,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (м. Чернігів)

ПОСТКОНФЛІКТНА КРИМІНАЛІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: СТРУКТУРНІ РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ

Постановка проблеми. Закінчення збройного конфлікту не усуває соціальної напруги – воно її трансформує. Світовий досвід балканських, афганських та колумбійських постконфліктних криз переконливо засвідчує: кожен рік зволікання з системною реінтеграційною політикою коштує державі п'яти років боротьби з наслідками [10]. Для України ця проблема має безпрецедентний масштаб. За різними оцінками, у лавах Збройних Сил України на момент активної фази бойових дій перебуває близько мільйону осіб [3]; їх масова демобілізація без відповідних економічних та соціальних механізмів здатна спровокувати криміногенний вибух, системна відповідь на який у державній політиці наразі відсутня.

Структура ризику: чотири страти на одній арені. Ринок праці постконфліктної України формуватиметься під одночасним тиском чотирьох принципово різних соціальних груп. Демобілізовані ветерани ЗСУ – носії бойового досвіду, психологічної травми та звичного рівня доходів, що перевищує середній по країні; законодавчо їм гарантовано пріоритет у працевлаштуванні [1], проте реального механізму реалізації цієї норми не існує. Цивільний тил – ті, хто адаптувався до умов воєнної економіки і змирився зі зниженням реальних доходів. Трудові мігранти – залучені під гасло «відновлення», але без системи квотування та інтеграційних зобов'язань, вони формують діаспорні мережі з потенціалом тіньової економіки. Репатріанти – українці, які повертаються з Євросоюзу зі звичкою до вищих стандартів оплати праці та зіштовхуються з ринком, що їх не чекав.

Ключова проблема полягає не в самій конкуренції між цими групами – вона неминуча, – а в тому, що держава штучно загострює її, залучаючи трудових мігрантів без запуску механізмів зайнятості для власних громадян. Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» [2], держава зобов'язана забезпечувати пріоритет у працевлаштуванні громадян України, однак на практиці ця норма не підкріплена інституційним механізмом виконання.

Чотирифазний механізм криміналізації. Трансформація соціальної напруги у злочинність відбувається за передбачуваною логікою, яку можна описати через чотири послідовні фази. Фаза 1 (конкуренція): демобілізовані, репатріанти та мігранти конкурують за обмежену кількість гідних вакансій –

напруга наростає, але ще перебуває в легальному полі. Фаза 2 (маргіналізація): частина ветеранів і репатріантів не може інтегруватися через ПТСР, невідповідність навичок або неприйнятний рівень оплати – виникає прошарок хронічно незайнятих. Фаза 3 (організація тіні): міграційні діаспорні мережі стають ядром тіньових структур, паралельно ветеранські неформальні об'єднання перетворюються на альтернативні структури впливу. Фаза 4 (злиття): найнебезпечніший сценарій – взаємодія або конкуренція ветеранських і міграційних кримінальних утворень за ресурси та сфери впливу.

Особливий чинник ризику – масовий досвід бойового застосування зброї та психологічні наслідки тривалого перебування в зоні бойових дій. За даними МОЗ України, ознаки ПТСР фіксуються у 15–22% учасників бойових дій [6]. При цьому Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [4] гарантує право на психологічну реабілітацію, однак відповідна інфраструктура охоплює лише незначну частку потреб.

Системна відповідь: чотири блоки заходів. Проблема є структурною – отже, й відповідь має бути системною, охоплюючи чотири взаємопов'язані напрями.

Економічний блок. Запровадження спеціального податкового режиму відновлення терміном 5–7 років зі зниженим ЄСВ і податком на прибуток для підприємств, що наймають ветеранів або відновлюють виробництво у постраждалих регіонах. Заснування державних корпорацій відновлення з обов'язковими квотами: не менше 40% – демобілізовані, не більше 20% – трудові мігранти. Пільгові кредити для малого бізнесу ветеранів до 5 млн грн під держгарантію без застави – за аналогією з американською програмою SBA Veterans Advantage [8]. Законодавча база для цього частково закладена Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [5], проте економічне стимулювання залишається поза його нормативним змістом.

Соціальний блок. Запровадження обов'язкової психологічної реабілітації перед демобілізацією – не формальної, а реальної програми з виходом на ринок праці. Перехідна зайнятість протягом 6–12 місяців у структурах цивільного захисту або відновлення з оплатою, наближеною до армійської – це дозволить уникнути різкого падіння доходів, яке є одним із ключових тригерів маргіналізації. Розбудова мережі центрів ветеранського підприємництва з менторством, юридичним супроводом і доступом до державних закупівель відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [7].

Міграційний блок. Запровадження мораторію на нове залучення трудових мігрантів до повного запуску програм зайнятості для власних громадян. Обов'язкова легалізація вже присутніх мігрантів через прозорі механізми з інтеграційною компонентою – для запобігання формуванню ізольованих анклавів. Обмеження сфер зайнятості мігрантів виключно тими галузями, де підтверджений брак робочої сили серед українців. Ці заходи відповідають принципам Закону України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» [9], який передбачає можливість обмеження трудової діяльності іноземців з міркувань ринку праці.

Правоохоронний блок. Превентивний, а не реактивний підхід: створення спеціалізованих підрозділів моніторингу постконфліктної криміналізації при МВС з фокусом на ранні індикатори, а не реакцію на злочини, що вже сталися. Цілеспрямований набір ветеранів до правоохоронних і охоронних структур на конкурентних умовах – як легальна альтернатива тіньовому «силовому сервісу». Систематичний обмін досвідом постконфліктної реінтеграції на основі балканського, афганського і колумбійського кейсів [10].

Висновки. Постконфліктна криміналізація в Україні є цілком передбачуваним і керованим ризиком за умови превентивних дій. Ключовий парадокс полягає в тому, що «вікно рішень» залишається відчиненим лише до моменту масової демобілізації: після того щонайменші прорахунки у реінтеграційній політиці матимуть незворотні наслідки для суспільного порядку. Системна відповідь за чотирма описаними блоками потребує не лише нормативно-правового закріплення, а й інституційної спроможності та фінансового ресурсу. Відтак виклик є передусім управлінським: чи спроможна держава запустити механізми реінтеграції паралельно з завершенням бойових дій, а не після їх ескалації в нову соціальну кризу.

Список джерел

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text (дата звернення: 15.04.2026).

2. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення: 15.04.2026).

3. Кількість армії України: скільки військових у ЗСУ у 2026 році. URL : https://nfront.org.ua/kilkist-armiyi-ukrayiny-skilky-vijskovyh-u-zsu-u-2026-roczi/ (дата звернення: 15.04.2026).

4. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text (дата звернення: 15.04.2026)

5. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я : Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text (дата звернення: 15.04.2026).

6. Психічне здоров'я населення в умовах війни та надзвичайних ситуацій / За матеріалами симпозіуму з міжнародною участю «Неврологічна, психіатрична та наркологічна допомога в умовах викликів сьогодення» (30-31 жовтня 2025 року) URL : https://health-ua.com/psychiatry/trivozni-rozladi/81542-psixicne-zdorovia-naselennia-v-umovax-viini-ta-nadzvicainix-situacii (дата звернення: 15.04.2026).

7. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення: 15.04.2026).

8. U.S. Small Business Administration. Veterans Advantage Program: overview. URL : https://www.sba.gov/business-guide/grow-your-business/veteran-owned-businesses (дата звернення: 15.04.2026).

9. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства : Закон України від 22.09.2011 № 3773-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text (дата звернення: 15.04.2026).

10. Muggah R. Security and Post-Conflict Reconstruction. Routledge. 2009. URL : https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134044917_A24933633/preview-9781134044917_A24933633.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

ДОРОНІНА Ольга,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)

МЕХАНІЗМИ ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ДО ЦИВІЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Останніми роками ринок праці України демонструє всі ознаки працедефіцитної кон'юнктури за більшістю регіональних та професійно-кваліфікаційних сегментів. Кількісні параметри дефіциту робочої сили доповнюються розривом між наявними компетентностями пошукачів роботи та запитами роботодавця, що ускладнює завдання заповнення наявних вакансій та ефективного регулювання ринку праці. Вирішення проблеми трудоресурсного забезпечення економіки набуває стратегічного значення та потребує виваженого пошуку можливих внутрішніх резервів та розробки механізмів щодо їх реалізації.

У цих умовах особливого значення набуває створення умов для ефективного повернення до цивільного ринку праці ветеранів як важливої частини людського ресурсу держави, яка має унікальне поєднання попереднього професійного та актуального бойового досвідів та є потужним резервом подолання трудоресурсного забезпечення економіки за умови запровадження на всіх рівнях відповідних реінтеграційних механізмів. Повернення військовослужбовців до цивільного життя та їх інтеграція у ринок праці є не лише соціальним обов'язком держави, а й стратегічним чинником забезпечення економічної стійкості та післявоєнного розвитку України.

Про масштабність даного питання свідчить зростаюча чисельність ветеранів в нашому суспільстві (рис. 1).

За урядовими прогнозами, після війни їх чисельність разом з родинами буде сягати 5–6 мільйонів, що з урахуванням демографічних прогнозів населення України до 2030 року буде фактично становити кожен п'ятий громадянин у країні [2].

Зауважимо, що питання реінтеграції ветеранів до цивільного ринку праці буде відбуватись в умовах суттєвої трансформації ринку праці, появи нових професійних запитів та компетентностей, а також на фоні масштабного повернення військових після війни та очевидної необхідності запровадження інклюзивної політики зайнятості.

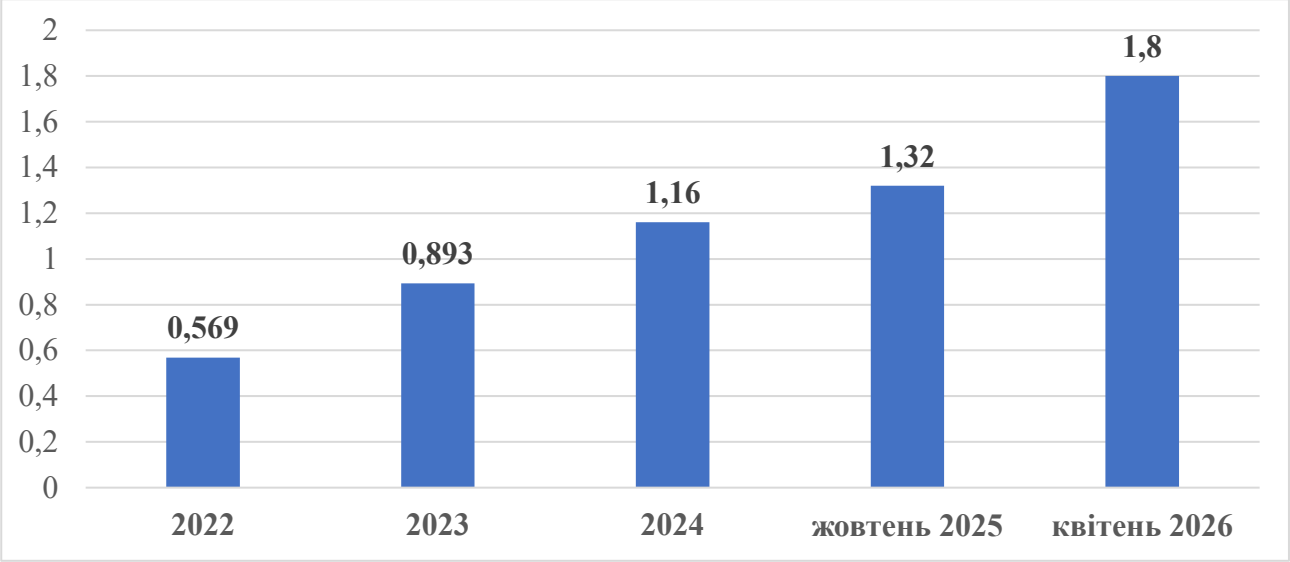

Рис.1. Динаміка чисельності ветеранів в Україні, млн осіб

Джерело: побудовано з використанням даних [2]

На нашу думку, процеси реінтеграції ветеранів до сфери зайнятості обов'язково мають супроводжуватись соціальною реінтеграцією (в той же час – залученість до праці буде в свою чергу її пришвидшувати), відновленням професійної ідентичності, переосмисленням кар'єрних цілей (зокрема, продовження діяльності, яка була до мобілізації, чи її зміна, чи започаткування власної справи тощо), та, як наслідок, формуванням нової економічної ролі (з урахуванням нових цінностей, світогляду, стану працездатності та ін.).

З метою визначення проблем повернення ветеранів до цивільного ринку праці нами було проведено дослідження в малих містах та громадах Вінниччини [3], яке показало, що 24,5% респондентів на момент опитування не працюють або перебувають у пошуку роботи; близько 55% мають роботу, але незадоволені умовами і тільки лише 13% ветеранів не відчувають проблем із працевлаштуванням. Ці дані наочно підтверджують потребу корегування чинної політики зайнятості з урахуванням запитів цільової аудиторії. Під час опитування встановлено, що робота для ветеранів це фактор фінансової стабільності, відновлення відчуття корисності та важливий чинник соціально-психологічної адаптації.

Під час дослідження визначено, що основними бар'єрами працевлаштування, які перешкоджають реінтеграції до цивільного ринку праці або уповільнюють її є такі:

обмежений локальний ринок праці в громадах;
низький рівень оплати праці;
відсутність гнучких форматів роботи;
невідповідність наявних навичок потребам ринку;
обмеження за станом здоров'я після служби.

Щодо питань рескіллінгу для пришвидшення процесу включеності в сучасні процеси зайнятості, то встановлено, що близька 32% респондентів потребують перекваліфікації, проте лише 22% змогли реалізувати цю потребу у своїй громаді.

На думку респондентів, ключовими напрямами змін, які допомогли б ветеранам швидше адаптуватись до цивільного ринку праці є:

розвиток програм практичної перекваліфікації;
створення гнучких і дистанційних форматів роботи;
підтримка ветеранського підприємництва;
партнерства з бізнесом на рівні громад;
супровід від навчання до працевлаштування.

З урахуванням отриманих результатів дослідження, слід зауважити, що механізми повернення ветеранів до цивільного ринку можуть ґрунтуватись на двох типах базових траєкторій (табл. 1): реінтеграція до тієї сфери зайнятості з якої ветеран був мобілізований, або формування нової кар'єрної траєкторії.

Таблиця 1

Базові траєкторії повернення ветеранів до цивільного ринку праці

Ознаки	*РЕІНТЕГРАЦІЯ*	*НОВА КАР'ЄРНА ТРАЄКТОРІЯ ВЕТЕРАНА*
Обмеження	• Психоемоційна адаптація після служби • Складність повернення до попереднього середовища • Обмеження за станом здоров'я • Нерозуміння з боку роботодавців, колективу	• Необхідність рескіллінгу • Відсутність цивільного досвіду у новій сфері • Вікові або ринкові бар'єри • Обмеження за станом здоров'я • Неготовність до змін
Можливості	• Підтримка державних і громадських програм • Повернення до активного соціального життя • Використання набутого військового досвіду, зокрема - лідерства • Психологічна та професійна підтримка	• Освоєння нової професії • Відкриття власної справи • Використання військових навичок у цивільній кар'єрі • Прагнення бути корисним

Механізми повернення ветеранів до цивільного ринку праці мають будуватися на системі взаємопов'язаних принципів, які забезпечують їх ефективність, соціальну справедливість та довгострокову результативність. У науковому та практичному вимірі доцільно виокремити такі ключові принципи: комплексності; індивідуалізації; економічної доцільності; рівності можливостей та недискримінації; партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства; безперервності супроводу тощо. Зазначені принципи формують концептуальну основу для побудови ефективної політики реінтеграції ветеранів у цивільний ринок праці та сприяють вирішенню проблеми трудоресурсного забезпечення економіки України.

Список джерел

1. Міністерство у справах ветеранів: офіційний сайт. URL : https://mva.gov.ua/ (дата звернення: 18.04.2026).

2. Андрейців І. Кожен п’ятий українець стане ветераном? Чому система до цього не готова. URL : https://lb.ua/health/2026/03/17/726334_kozhen_pyatiy_ukrayinets_stane.html (дата звернення: 18.04.2026).

3. Дороніна О., Трегубов О., Осмоловська А. Потреби ветеранів, членів їхніх родин та родин загиблих: результати дослідження. 2025. 24 с. URL : https://www.uadvise.com.ua (дата звернення: 18.04.2026).

ЗАХАРОВА Ольга,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)
ВОРОБЙОВА Марта,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Міжнародні економічні відносини»,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)

РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ ТРУДОРЕСУРСНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах воєнного стану в Україні питання забезпечення трудоресурсної безпеки набуває особливої актуальності, оскільки трудові ресурси виступають ключовим фактором економічного відновлення держави. Внаслідок війни відбувається значне скорочення трудового потенціалу через демографічні втрати, масштабну зовнішню міграцію та зростання безробіття, що створює загрозу стабільному функціонуванню ринку праці та ускладнює післявоєнну відбудову країни.

На сучасному етапі Україна переживає глибоку демографічну кризу, зумовлену низькою народжуваністю, старінням нації та масштабною трудовою міграцією, яку посилили війна й політична нестабільність. Виїзд найбільш активної частини населення за кордон критично знижує якість трудового потенціалу. Саме тому розробка цілісної стратегії забезпечення трудоресурсної безпеки є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності держави на міжнародній арені [7].

В ході проведеного дослідження було виокремлено основні загрози трудоресурсній безпеці України:

- військові ризики, що створюють пряму небезпеку для життя і здоров’я працівників, зумовлюють скорочення чисельності економічно активного населення, зростання рівня виробничого травматизму та погіршення демографічної й професійно-кваліфікаційної структури робочої сили;
- масова внутрішня та зовнішня трудова міграція, що призводить до територіальних дисбалансів на ринку праці, дефіциту трудових ресурсів у

стратегічних галузях та втрати значної частини людського капіталу, що ускладнює процеси повоєнного відновлення економіки;

- психосоціальні ризики, які проявляються у зростанні рівня стресу, емоційного виснаження та невизначеності, що негативно впливає на продуктивність праці, мотивацію персоналу та якість відтворення трудового потенціалу;
- трансформація гендерної структури зайнятості в умовах війни, зокрема зумовлює активніше залучення жінок до традиційно «чоловічих» професій і видів діяльності, що частково компенсує дефіцит робочої сили, однак супроводжується додатковими навантаженнями, професійною сегрегацією та збереженням структурних дисбалансів на ринку праці;
- відтік молоді та скорочення молодих трудових ресурсів, що спричиняє зниження інноваційного потенціалу економіки, поглиблення диспропорцій у віковій структурі робочої сили та дефіцит кваліфікованих кадрів у перспективі;
- загострення кадрового дефіциту у сфері критичної інфраструктури, що суттєво обмежує стабільне функціонування базових галузей економіки, знижує ефективність виробничих процесів та уповільнює відновлення інфраструктурних об'єктів;
- зростання частки вразливих груп населення, що ускладнює формування пропозиції робочої сили через наявність бар'єрів до зайнятості та потребу в адаптації ринку праці до специфічних потреб різних соціальних категорій [1,3,5–7].

З метою оцінки впливу окреслених загроз на стан трудоресурсної безпеки України було проаналізувати динаміку деяких макроекономічних показників, зокрема зовнішньої міграції, рівня безробіття та економічної активності населення, які найбільш чутливо реагують на кризові явища та відображають глибину структурних трансформацій трудового потенціалу (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка зовнішньої міграції та безробіття як факторів трудоресурсної безпеки України у 2022–2025 рр.

Рік	*Кількість осіб, які виїхали та не повернулися, млн осіб*	*Рівень безробіття, %*	*Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб*	*Рівень економічної активності, %*	*Оцінка впливу на трудоресурсну безпеку*
2022	2,2	24,5	186,5	52	Критично негативний
2023	1,6	19,0	96,1	54	Високий негативний
2024	1,3	17,5	90,0	55	Суттєвий негативний
2025	1,1	16,0	85,0	56	Помірно негативний

Джерело: складено автором на основі даних [2, 4]

Як видно з таблиці, у 2022 році зафіксовано критичний рівень загроз трудоресурсній безпеці України, що проявляється у максимальному відтоку населення за кордон (2,2 млн осіб) та найвищому рівні безробіття (24,5%). У 2023–2025 рр. спостерігається поступове покращення ситуації: скорочується як кількість осіб, які залишають країну, так і рівень безробіття. Водночас навіть у 2025 році ці показники залишаються на високому рівні, що свідчить про збереження значного навантаження на ринок праці. Рівень безробіття також є важливим індикатором стану трудоресурсної безпеки, оскільки відображає ефективність використання трудового потенціалу країни. Додатково варто зазначити, що рівень економічної активності населення демонструє повільне зростання, однак не компенсує втрати трудового потенціалу через міграцію. Це підтверджує, що відновлення трудоресурсної безпеки відбувається повільно та потребує комплексних державних заходів.

Таким чином, зовнішня міграція та безробіття формують взаємопов'язаний негативний цикл: зростання безробіття стимулює виїзд населення за кордон, тоді як міграція призводить до дефіциту робочої сили та ускладнює стабілізацію ринку праці. У висновку слід зазначити, що для забезпечення трудоресурсної безпеки України необхідно реалізовувати комплексну державну політику, спрямовану на стимулювання повернення мігрантів, створення робочих місць, підвищення рівня зайнятості та ефективне використання людського капіталу в умовах повоєнного відновлення.

Список джерел

1. Бандур С.І. Трудоресурсна безпека України в контексті глобалізації світової економіки. К.: РВПС України НАН України, 2017. 300 с.

2. Державна прикордонна служба України. Статистичні дані щодо перетину державного кордону. URL : https://dpsu.gov.ua (дата звернення: 20.03.2026).

3. Лех-Дебера А.Б. Міграційні потоки з України: економічні та демографічні виклики. *Економіка та суспільство*. 2025. №7. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-168

4. Національний банк України. Макроекономічні показники України. URL : https://bank.gov.ua (дата звернення: 21.03.2026).

5. Herasymenko Yu., Ryzhikova N., Antoshchenkova V., Birchenko N., Chertov V. The labor market as a component of the economic security system of Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024, № 4. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-4/180.

6. Horoshkova L., Sydorenko, V., & Herasymenko, Y. War impact assessment on the state of regional labour markets in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. *10*(4). 159-177. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-4-159-177 (дата звернення: 21.03.2026)

7. Klymenko O., Chepak V. Transformations of Ukraine's labor market in war conditions *Journal on Innovation and Sustainability.* 2024. №15 (4). DOI: https://doi.org/10.23925/2179-3565.2024v15i4p172-186

ЗАХАРОВА Ольга,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)
ДРАНЧУК Лілія,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Міжнародні економічні відносини»,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)

ЗАГРОЗИ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ

У сучасних умовах воєнного стану, глобальної економічної нестабільності та посилення геополітичних ризиків забезпечення національних економічних інтересів України набуває стратегічного значення. Водночас трансформаційні процеси в економіці України, структурні дисбаланси та зовнішні виклики формують складне середовище, у якому реалізація національних економічних інтересів супроводжується значними ризиками та загрозами, що потребує системного наукового аналізу.

Національні економічні інтереси України являють собою сукупність стратегічних цілей держави у сфері економіки, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, макроекономічної стабільності, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної безпеки. Їх зміст охоплює розвиток внутрішнього виробництва, ефективну інтеграцію у світову економіку, забезпечення фінансової стійкості та збереження економічного суверенітету України [5].

У сучасних умовах в Україні відбувається трансформація національних економічних інтересів, що проявляється у переході від моделі стабільного економічного розвитку до моделі адаптивної економіки, орієнтованої на стійкість, безпеку та здатність швидко реагувати на зовнішні виклики. Це обумовлено як глобальними економічними процесами, так і внутрішніми кризовими явищами. Зокрема, це проявляється у зміні пріоритетів державної економічної політики – від орієнтації на економічне зростання до забезпечення економічної безпеки, енергетичної незалежності та відновлення критичної інфраструктури [1].

Відповідно до сучасних наукових підходів доцільно виділити основні фактори, що формують загрози реалізації національних економічних інтересів України. Так, до них можна віднести військово-політичні, макроекономічні, зовнішньоекономічні та структурні [1,3].

Отже, значний вплив мають військово-політичні чинники, які проявляються у руйнуванні інфраструктури, скороченні виробничого потенціалу та порушенні логістичних зв’язків. За Держстату у 2022 р. ВВП України скоротився на 29,1% [2], що свідчить про критичний рівень економічних загроз.

Важливу роль відіграють макроекономічні фактори, пов'язані з інфляційними процесами, бюджетним дефіцитом та нестабільністю фінансової системи. За інформацією Національного банку України, економіка країни залишається вразливою до внутрішніх і зовнішніх шоків [4]. Суттєвими залишаються і зовнішньоекономічні фактори, що включають залежність від імпорту, нестабільність світових ринків та необхідність залучення міжнародної фінансової допомоги. За оцінками Світового банку, відновлення економіки України потребує значних фінансових ресурсів [7].

Окрему групу становлять структурні фактори, що проявляються у сировинній орієнтації економіки, низькому рівні інноваційності та недостатній диверсифікації виробництва. Так, як зазначають автори дослідження [6] економічні ризики мають системний характер і проявляються через зміну ключових індикаторів економічного розвитку України.

Основні прояви та наслідки зазначених ризиків узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні фактори загроз реалізації національних економічних

Фактор	*Характеристика*	*Наслідки*
Військово-політичний	Руйнування інфраструктури	Спад виробництва
Макроекономічний	Інфляція, дефіцит бюджету	Нестабільність економіки
Зовнішньоекономічний	Залежність від імпорту	Вразливість до криз
Структурний	Сировинна орієнтація	Низька конкурентоспроможність

Джерело: складено на основі [1,3,6]

Таким чином, загрози реалізації національних економічних інтересів України мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Їх вплив проявляється у зниженні економічної стійкості держави та ускладненні процесів економічного розвитку, що зумовлює необхідність формування ефективної державної політики, спрямованої на зміцнення економічної безпеки, підвищення стійкості економіки та створення механізмів забезпечення реалізації національних економічних інтересів України.

Список джерел

1. Булатова О.В., Захарова О.В., Карпенко О.І., Федоров Е.В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформації: виклики, загрози, ризики/за загальною редакцією д.е.н., проф. О.В. Булатової. Місто: Київ: МДУ, 2024. 290 с.

2. Держстат. Офіційний сайт. URL : https://www.stat.gov.ua (дата звернення: 15.04.2026).

3. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі : монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; за заг. ред. А. І. Мокія. Львів, 2019. 872 с.

4. Національний банк України. Макроекономічні показники України. URL : https://bank.gov.ua (дата звернення: 15.04.2026).

5. Павленко В. С. Національні інтереси та загрози державній безпеці України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 34 С. 84–92. URL : https://doi.org/10.5281/zenodo.7105166 (дата звернення: 15.04.2026).
6. Bulatova O., Zakharova O., Reznikova N. Modern scientific and methodological approaches to monitoring the economic security of countries. Transformations, challenges, and security: Collective monograph. Mykolas Romeris University. Vilnius, 2024. P. 68–93.
7. World Bank. Ukraine Economic Update. URL : https://www.worldbank.org/en/country/ukraine (дата звернення: 15.04.2026).

МАХСМА Марія,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціальних структур та соціальних відносин,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
КОЗЛОВ Євген,
кандидат філософських наук,
доцент кафедри соціології,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СПРИЯННЯ ЗАЙНЯТОСТІ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України державна підтримка виступає одним із ключових інструментів забезпечення його стабільності, відновлення виробничого потенціалу та підтримки зайнятості сільського населення. Актуальність посилення ролі держави у фінансуванні аграрного виробництва значно зросла внаслідок воєнних викликів, що спричинили втрату частини ресурсної бази, зниження інвестиційної активності та підвищення ризиків ведення господарської діяльності. У таких умовах державна підтримка трансформується у багатокомпонентну систему, яка поєднує прямі бюджетні дотації, компенсаційні механізми, пільгове кредитування та стимулювання інвестиційної активності.

Слід зазначити, що державна підтримка агросектору України реалізується за кількома ключовими напрямами, серед яких основними виступають такі програми та інструменти: субсидії на одиницю оброблюваної площі (1 га) для сільськогосподарських виробників; спеціальні бюджетні дотації на утримання великої рогатої худоби, кіз та овець; диференційовані програми підтримки для територій, що постраждали внаслідок бойових дій або перебували в окупації; програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5–7–9%»; часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва; державна програма компенсації витрат на гуманітарне розмінування сільськогосподарських земель; грантові програми підтримки

створення та розвитку переробних підприємств, гранти на розвиток садівництва та тепличного господарства.

Важливе місце серед зазначених інструментів займають прямі субсидії та дотації виробникам сільськогосподарської продукції. Зокрема, у 2025 р. передбачено надання субсидій (4 тис. грн на 1 га), а також спеціалізовані дотації для розвитку тваринництва, включаючи підтримку великої рогатої худоби (7 тис. грн на корову та по 2 тис. грн на кіз та овець). Станом на кінець липня 2025 р. загальний обсяг субсидій на землю склав 1120 млн грн. Дотації на поголів'я ВРХ, овець та кіз відповідно 418 та 316 млн грн [1]. Такий підхід спрямований на підтримку базових сегментів аграрного виробництва, які характеризуються високою трудомісткістю та відіграють важливу роль у формуванні зайнятості на сільських територіях.

Водночас державна політика передбачає диференційований підхід до надання підтримки залежно від територіального чинника. Зокрема, окремі програми орієнтовані на регіони, що зазнали бойових дій або перебували в окупації. Так, на зазначених територіях передбачено 8 тис. грн субсидій на 1 га, тоді як на решті територій країни вони удвічі менші. Така диференціація дозволяє більш ефективно спрямовувати ресурси у найбільш постраждалі регіони, сприяючи відновленню економічної активності та зайнятості в цих зонах.

Суттєвим елементом державної підтримки є програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5–7–9%», яка забезпечує значну частку фінансових ресурсів для аграрного сектору. За наявними даними, близько 30% кредитів агросектору було надано саме в межах цієї програми . Динаміка обсягів кредитування свідчить про стабільний рівень фінансової підтримки: у 2023–2025 роках обсяги виданих кредитів залишалися на рівні понад 44–46 млрд грн щорічно [1]. Пільгове кредитування дозволяє аграрним підприємствам підтримувати операційну діяльність, фінансувати виробничі процеси та зберігати робочі місця навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Важливим напрямом державної політики є стимулювання оновлення матеріально-технічної бази агросектору через механізми компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва. У 2024 році було придбано близько 5 тис. одиниць техніки загальною вартістю 4,2 млрд грн, при цьому обсяг виплачених компенсацій становив 877 млн грн. Слід зазначити, що даний інструмент підтримки має подвійний ефект: з одного боку, сприяє модернізації аграрного виробництва та збереженню робочих місць на селі, а з іншого – підтримує розвиток суміжних галузей машинобудування й створення додаткових робочих місць в суміжних галузях.

Окремої уваги заслуговує механізм компенсації витрат на розмінування сільськогосподарських земель, який є специфічним інструментом державної підтримки в умовах воєнного часу. З квітня 2024 року держава забезпечує 100% компенсацію вартості розмінування, а також до 80% компенсації для вже очищених земель. Станом на вересень 2025 р. розміновано 3,4 тис. га сільськогосподарських угідь, на загальну суму 856 млн грн, що в середньому складає 58,4 тис. грн на 1 га. Компенсація витрат на розмінування дозволяє відновити господарське використання земель, що має безпосередній позитивний

вплив на зайнятість сільського населення, оскільки створює передумови для відновлення виробництва та повернення робочої сили у сільське господарство.

Крім вище зазначених, державна підтримка включає грантові механізми. Так грантова підтримка розвитку переробних підприємств є важливим фактором підвищення доданої вартості аграрної продукції, що в свою чергу сприяє диверсифікації сільської зайнятості. Надання грантів на створення або модернізацію переробних потужностей сприяє формуванню нових робочих місць не лише у первинному виробництві, але й у суміжних секторах, таких як логістика, зберігання та реалізація продукції. Обсяг фінансування може сягати до 8 млн грн на один проєкт, що створює передумови для запуску малих і середніх виробництв у сільській місцевості. Загалом даний вид грантів доступний для переробників всіх секторів, значну частину з них складають агропереробні підприємства. За 3 роки реалізації програми гранти на суму 5,1 млрд грн отримали понад 1000 підприємств.

Окремим напрямом державної грантової підтримки є розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства та тепличного господарства, які характеризуються високою трудомісткістю та, відповідно, значним потенціалом створення робочих місць. У межах цих програм передбачено надання грантів у розмірі до 70% вартості проєкту (але не більше 10 млн грн), що істотно знижує фінансові бар'єри для започаткування або розширення діяльності. При цьому, що особливо важливо в контексті сприяння сільській зайнятості, обов'язковою умовою отримання фінансування є створення нових робочих місць. У сфері садівництва для отримання гранту необхідно створити від 5 до 10 робочих місць для постійних працівників та до сезонних до кількох сотень залежно від площі насаджень сезонних працівників. У тепличному господарстві потрібно мати щонайменше 4 постійних працівники та до 10 сезонних на гектар [2]. Загалом з початку реалізації програми гранти отримали 393 господарства, а обсяг фінансування перевищив 1,6 млрд дол. США. За рахунок такого фінансування закладено та підтримано 3,8 тис. га садів [1]. Грантова підтримка трудомісткого виробництва але й формує стабільні сфери зайнятості для сільського населення, сприяючи соціально-економічній стійкості сільських територій.

Узагальнюючи вище наведене можна констатувати, що державна підтримка аграрного сектору України протягом трьох останніх воєнних років, характеризується комплексністю та багатовекторністю, охоплює як фінансові, так і інституційні механізми впливу. Її ключовою особливістю є поєднання інструментів короткострокового реагування на кризові виклики шляхом компенсацій, дотацій із заходами стратегічного розвитку, на який спрямовано кредитування, модернізація технічної бази, підтримка переробки).

У підсумку слід зазначити, що державна підтримка виступає не лише фактором стабілізації аграрного виробництва, але й важливим соціально-економічним інструментом, спрямованим на збереження та відновлення зайнятості сільського населення. Її ефективність значною мірою визначається здатністю адаптуватися до умов воєнної економіки, забезпечувати адресність допомоги та стимулювати розвиток конкурентоспроможного аграрного бізнесу.

Список джерел
1. Агробізнес України 2024/25. Інфографічний довідник. URL : https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2025fin.pdf. (дата звернення: 10.03.2026).
2. Агробізнес України 2023/24. Інфографічний довідник. URL : https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf. (дата звернення: 10.03.2026).

МОРОЗ Олег,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут
Запорізького національного університету

БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Існування, самозбереження і прогресивний розвиток України як суверенної держави залежить від здійснення цілеспрямованої політики щодо захисту її фундаментальних і національних цінностей, а також цивілізованих шляхів формування і способів задоволення гідних умов життєдіяльності. Створення стану захищеності інтересів як суспільства і держави в цілому, так і окремої особистості, зокрема, від внутрішніх і зовнішніх загроз військового, політичного, економічного, соціального та іншого характеру в умовах якого забезпечуються своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація як реальних, так і потенційних загроз у різних сферах життєдіяльності можна, на наш погляд, розглядати як забезпечення безпеки. Таким чином саме поняття «*безпека*» можна охарактеризувати як певний рівень стабільності і стійкості (політичної, економічної, соціальної тощо) в державі, який забезпечує як безумовне виконання чинних законів і нормативно-правових актів на основі підтримання правопорядку, так і розвиток міжнародного співробітництва на основі добросусідства, захищеності та партнерства [1, с.54].

Повоєнний розвиток України здійснюватиметься в умовах існування певних викликів щодо рівня захищеності як державних та бізнесових інтересів країни, так і соціогуманітарних інтересів на її території, що пов’язано, з одного боку зовнішніми викликами, які набувають глобального характеру (ескалація та інтенсифікація міждержавних і громадських конфліктів), та, з іншого боку, внутрішніми викликами безпеці у сировинній, енергетичній, фінансовій, інформаційній, екологічній, продовольчій та інших сферах життєдіяльності держави. Це надає особливу *актуальність* дослідженню безпекових аспектів забезпечення потреби відновлення країни необхідними трудовими ресурсами на тлі існування тимчасової окупації частини території нашої держави, масових руйнувань як інфраструктурних об’єктів так і економіки держави в цілому, що посилюється демографічної кризою (зменшення населення та масова міграції),

погіршенням якості загальної освіти та професійної підготовки населення, загостренням соціальних відносин в суспільстві та проявів певної політичної радикалізації українського суспільства.

В зазначених умовах повоєнного розвитку України, розв'язання проблеми забезпечення потреб в трудових ресурсах певної кількості та необхідної якості, на наш погляд, не можливо без врахування таких аспектів національної безпеки як: **а)** державна безпека, що забезпечує можливість безпечної життєдіяльності усього населення, що мешкає на всій території країни; **б)** безпека об'єднань громадян за різними політичними, національно-культурними, релігійними та іншими признаками, що мешкають як в країні в цілому, так і в окремих територіальних громадах її регіонів, зокрема; **в)** безпека господарюючих суб'єктів не залежно від видів їх економічної діяльності, що передбачена чинним законодавством; **г)** безпека окремих особистостей – громадяни країни, що перебувають як на території країни, так і за її межами.

Серед основних безпекових аспектів трудоресурсного забезпечення повоєнного розвитку України є, на наш погляд, створення певного рівня *соціальної безпеки,* що визначається як забезпечення такого стану існування суспільства при якому гарантується мінімальний рівень соціальних умов та соціальних благ (матеріальних, санітарно-епідеміологічних, екологічних, психологічних тощо), які визначають гідний і якісний рівень життя як окремої людини, так суспільства в цілому, а також гарантують мінімальний ризик для життя та здоров'я (фізичного, психічного) людей [3, с. 127].

Саме стан соціальної безпеки, який є не лише складовим елементом національної безпеки держави в цілому, а також і найважливішою складовою економічного потенціалу країни та її економічної безпеки, дозволить прискорити як розв'язання демографічної кризи в країні, так і вплинути ня якість вітчизняної робочої сили та динаміку та напрями міграційних процесів.

Стан економічної безпеки країни, який в прикладному сенсі віддзеркалює забезпечення належного рівня соціальної безпеки, надає можливість зрозуміти, як наявні загрози впливають на забезпечення реалізації соціальних інтересів особи, групи осіб (громади) або суспільства, а певні економічні показники виступають у якості оціночних критеріїв визначення рівня порогових значень відповідно до необхідного об'єму й якості важливих соціальних потреб та інтересів як окремої людини, так і суспільства в цілому.

Таким чином, можна *дійти до висновку*, що забезпечення трудовими ресурсами потреби повоєнного розвитку (саме розвитку, а не «животіння») України на засадах відновлення і розвитку її економіки є не можливим не лише без забезпечення національної безпеки країни в цілому, а також потребуватиме гарантування та реалізацію як соціальної безпеки України в цілому, так і окремих соціогуманітарних складових аспектів безпеки, зокрема.

Безумовно, розв'язання проблем трудоресурсного забезпечення не обмежується виключно безпековими аспектами. Визначною мірою це залежить від визначення політики щодо характеру *моделі майбутньої економіки* України та шляхів її розбудови у повоєнний період.

Саме визначення *державної економічної політики* щодо характеру розбудови економічних відносин в країні (відносин що охоплюють як виробництво і розподіл, так і обмін та споживання), що на тлі наслідків війни та існуючого позитивного іміджу країни серед передових економік світу має передбачати створення у повоєнний період основ нової економіки України – економіки, яка створить можливості щодо визначення як допустимих результатів економічних перетворень, так і дозволенних критеріїв та параметрів щодо формування соціальної безпеки країни. Виходячи з визначеної моделі майбутньої економіки країни (ресурсної економіки – економіки, що спирається на видобуток, первинну переробку та доставку сировини та корисних копалин, індустріальної економіки – економіки, що спирається на розвинуте індустріальне виробництво, інноваційної економіки – економіки, що спирається на інтелект новаторів і вчених, втілений в розвиток високотехнологічних та інформаційних сфер економіки тощо) визначаються параметри та потреби у трудових ресурсах, а стан економічної та соціальної безпеки визначатиме можливості та підходи до їх забезпечення.

Визначним кроком забезпечення потреби у трудових ресурсах в повоєнний період має стати визначення *державної соціальної політики*. Особливістю державної соціальної політики, що реалізується в цих умовах, що реалізується в цих умовах, мусить бути її *багаторівневий підхід* – визначення основних засад соціальної політики як на державному рівні в цілому (засади, принципи та параметри функціонування в країні систем соціального забезпечення, соціальної допомоги та соціальної підтримки певних верст населення), так і на регіональному (сфери, напрями та межі соціальної політики регіональних органів управління та місцевого самоврядування) та бізнесовому (формування соціальних відносин та соціальної відповідальності суб'єктів господарювання) рівнях.

Державна соціальна політика у повоєнний період мусить, на наш погляд, також дати чітке визначення щодо *механізмів* формування та реалізації як з точки зору виявлення та оцінки стану соціальних інтересів, загроз соціальній безпеці та причин, що їх зумовлюють, так і з точки зору визначення можливостей державного, регіонального (місцевого) та бізнесового управління щодо забезпечення соціальної безпеки на відповідному рівні.

Таким чином, можна *дійти до висновку*, що в умовах повоєнного стану країни розв'язання проблем, пов'язаних з забезпечення потреби у трудових ресурсах має передбачати як формування та реалізацію загальної антикризової держаної політики забезпечення *національної безпеки* в цілому, так і державної *економічної політики* щодо характеру розбудови економічних відносин в країні та державної *соціальної політики*, щодо визначення як окремих складових соціальної безпеки та кола питань стосовно їх забезпечення на різних її рівнях (різними об'єктами безпеки), так і механізмів формування та реалізації заходів забезпечення соціальної безпеки в країні, в громаді, в окремих бізнесових структурах, підприємствах, організаціях, закладах, установах.

Серед напрямів щодо подальших досліджень безпекових аспектів трудоресурного забезпечення потреб економіки України у повоєнний період можна також зазначити дослідження питань щодо оцінювання стану соціальної

напруженості в суспільстві (регіоні, колективі), прогнозування кризових явищ соціогуманітарного характеру у соціально-економічних і політичних відносинах.

Список джерел

1. Нижник Н.Р., Ситник Г.П., Білоус В.Т. Національна безпека України : методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку. Київ: Преса України, 2020. 304 с.
2. Зеркалов Д.В. Соціальна безпека: монографія. Київ: Основа, 2022. 530 с.

МУРАВСЬКИЙ Сергій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОП «Економіка»,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

ПРОАКТИВНІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ ЦИФРОВИМ ЗАГРОЗАМ ТРУДОРЕСУРСНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Цифрова трансформація формує якісно новий профіль загроз для кадрової складової економічної безпеки підприємства: кібератаки на системи управління персоналом, витоки персональних даних, прогалини у цифрових навичках персоналу, ризики заміщення штучним інтелектом та дистанційної зайнятості [1]. Цифровізація водночас відкриває нові захисні можливості (автоматизований моніторинг, аналітика поведінки, хмарне резервування) і породжує нові вразливості, безпосередньо пов’язані з трудоресурсним забезпеченням [2]. Саме ця двовекторність ускладнює управлінські рішення і потребує спеціального підходу.

Традиційні інструменти кадрової безпеки є реактивними за природою і не здатні нейтралізувати загрози, які матеріалізуються швидше, ніж їх виявляють засоби ретроспективного контролю [3]. У роботах Притиса В., Кримчака Л., Гавловської Н. [4] і Кейна Г., Філіпса А., Копульского Дж. [5] встановлено, що саме людський фактор і прогалини у цифрових навичках персоналу зумовлюють переважну більшість успішних кібератак. Це обумовлює необхідність переходу від реактивної до проактивної парадигми управління економічною безпекою підприємства – логіки «передбачити і попередити».

Сім категорій цифрових ризиків економічної безпеки підприємства: технологічні, кадрові, організаційні, фінансові, кіберзагрози, регуляторні та ринкові [2]. З них п’ять мають безпосередній вплив на трудоресурсне забезпечення підприємства. Дві категорії – фінансові ризики цифровізації та ринкові ризики виходять за межі кадрового виміру економічної безпеки підприємства і розглядаються окремо в інших функціональних блоках.

Кібератаки на системи управління персоналом. Фішинг, програми-вимагачі і цільові атаки на модулі програмного забезпечення для управління даними персоналу та управління бізнес процесами здатні паралізувати функцію управління персоналом. Середня вартість витоку даних у 2024 році –

4,88 млн доларів США [1]. Дані управління персоналом входять до найбільш чутливих категорій корпоративної інформації, що зумовлює особливу привабливість цих систем як об'єкта атак.

Витоки персональних даних співробітників. Компрометація персональних даних створює санкційні, репутаційні збитки та ризики зростання плинності персоналу [4]. Санкції за порушення вимог GDPR (General Data Protection Regulation) можуть сягати 4% річного глобального обороту підприємства, що перетворює цю загрозу на прямий фінансовий ризик.

Прогалини у цифрових навичках персоналу. Прискорення технологічних циклів робить компетенції застарілими значно швидше, що підвищує вразливість людської складової системи кіберзахисту [5]. Недостатня цифрова грамотність персоналу залишається провідним вектором успішних кібератак незалежно від рівня технічного захисту периметра.

Заміщення штучним ігтелектом та технологічна турбулентність зайнятості. Автоматизація загрожує понад 85 млн робочих місць до 2030 р. [6], провокуючи зниження мотивації та ризики навмисного завдання шкоди з боку співробітників, що відчувають загрозу звільнення. За даними Ponemon Institute, внутрішні (інсайдерські) інциденти, спричинені діями персоналу обходяться організаціям у середньому 15,4 млн дол. США на рік [7].

Ризики дистанційної та гібридної зайнятості. Доступ до корпоративних систем з незахищених мереж та складність ідентифікації аномальної поведінки розширюють можливості для атак [4]. Дослідження Флорес Ц., Гонзалес Дж., Кайтазі М. [8] фіксують, що саме людський фактор залишається провідною причиною інцидентів безпеки в умовах дистанційної та гібридної роботи: розмиття периметра безпеки між домашнім і корпоративним простором формує нові можливості для соціальної інженерії та несанкціонованого доступу.

Під проактивною стратегією економічної безпеки підприємства розуміється цілісна система управлінських рішень і організаційних механізмів, спрямована на безперервний моніторинг середовища, завчасну ідентифікацію загроз та їх превентивну нейтралізацію до реалізації збитків. До інструментарію такої стратегії висунуто шість вимог: крос-функціональність, динамічність, цифрова інклюзивність, проактивна орієнтація, адаптивність, стратегічна інтегрованість. Відповідно до цих вимог для кадрової сфери запропоновано п'ять взаємопов'язаних проактивних механізмів.

Безперервний аналіз подій у системах управління персоналом засобами SIEM (кореляція подій безпеки у реальному часі) та UBA (аналітика поведінки користувачів на основі машинного навчання) для виявлення аномалій, сигналів незадоволеності персоналу та інсайдерських ризиків до їхньої матеріалізації [3]. Механізм відповідає вимогам динамічності та проактивної орієнтації (моніторінг, ідентифікація, попередження).

Безперервні програми розвитку цифрових компетенцій і кібергігієни персоналу, що оновлюються відповідно до актуального ландшафту загроз [9]; у їх складі – симуляційні тренінги протидії фішинговим атакам як найпоширенішому вектору атаки [4]. Механізм реалізує вимоги цифрової інклюзивності та адаптивності.

Ідентифікація критичних посад, розвиток перехресних компетенцій персоналу, систематизація корпоративних знань відповідно до концепції операційної стійкості [3]. Механізм забезпечує вимоги крос-функціональності та адаптивності.

Регулярний аудит процесів найму, адміністрування даних і дистанційної роботи за стандартами ISO/IEC 27001:2022 для завчасного виявлення і усунення вразливостей. Результати формують дорожню карту усунення вразливостей, інтегровану до стратегічного плану економічної безпеки підприємства, що відповідає вимогам цифрової інклюзивності та стратегічної інтегрованості.

Налагодження комунікації між функцією управління персоналом, кібербезпекою та ризик-менеджментом. Холлнагел Е., Вудс Д., Левесон Н. [10] обґрунтовують, що стійкість складних систем забезпечується посиленням зв'язків між підсистемами, а не їх ізольованим підсиленням. Механізм є реалізацією вимог крос-функціональності та стратегічної інтегрованості.

Цифровізація породжує системні загрози трудоресурсному забезпеченню підприємств, нейтралізація яких потребує переходу від реактивного до проактивного управління економічною безпекою підприємства. Запропонована модель п'яти проактивних механізмів забезпечує системний захист кадрової складової економічної безпеки підприємства через превентивне виявлення, усунення вразливостей і крос-функціональну інтеграцію. Для підприємств України в умовах воєнного стану та прискореної цифровізації реалізація таких механізмів набуває особливої актуальності: дефіцит кадрів і тиск на цифрову модернізацію підвищують ризик одночасної реалізації кількох загроз.

Список джерел

1. International Business Machines (IBM) and Ponemon Institute. Cost of a Data Breach Report. 2024. 46 с. URL : https://www.ibm.com/reports/data-breach (дата звернення: 11.04.2026).

2. Muravskyi S., Tolpezhnikov R. Digital Transformation and Its Impact on Enterprise Economic Security. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка,* 2024. Вип. 14. № 28. С. 62–70. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-62-70

3. Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. Cambridge: MIT Press, 2005. 338 с.

4. Prytys V. I., Krymchak L. A., Havlovska N. I. Leakage of information as a key problem of information-analytical provision of economic security of enterprise in the context of digitalization. *Business Inform.* 2020. Vol. 10. Вип. 513. С. 240–247. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-240-247

5. Kane G. C., Phillips A. N., Copulsky J. R., Andrus G. R. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. Cambridge: MIT Press, 2019. 280 с.

6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL : https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/ (дата звернення: 11.04.2026).

7. Ponemon Institute. 2022 Cost of Insider Threats: Global Report. Traverse City : Ponemon Institute, 2022. URL : https://www.proofpoint.com/us/resources/threat-reports/cost-of-insider-threats (дата звернення: 11.04.2026).

8. Flores C., Gonzalez J., Kajtazi M., Bugeja J., Vogel B. Human Factors for Cybersecurity Awareness in a Remote Work Environment. Proceedings of the 9th International Conference on Information Systems Security and Privacy. Lisbon, 2023. С. 608-616. DOI: https://doi.org/10.5220/0011746000003405

9. ENISA (European Union Agency for Cybersecurity). ENISA Threat Landscape 2024. URL : https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024 (дата звернення: 11.04.2026).

10. Hollnagel E., Woods D. D., Leveson N. Resilience Engineering: Concepts and Precepts. *Boca Raton: CRC Press*, 2017. 416 с. DOI: https://doi.org/10.1201/9781315605685

ПАНЬКОВА Оксана,
кандидат соціологічних наук, доцент,
провідний науковий співробітник,
Інститут економіки промисловості НАН України (м. Київ)

ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ТРУДОРЕСУРСНІЙ БЕЗПЕЦІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Промисловість України в умовах повномасштабної війни характеризується одночасним поєднанням глибоких руйнівних наслідків і втрат з прискореним розвитком інноваційних трансформацій перш за все в оборонно-промисловому комплексі (ОПК). Війна спричинила значні втрати виробничого потенціалу країни, зокрема через руйнування промислових підприємств, значних втрат людського капіталу та трудового потенціалу, потужностей енергетичної інфраструктури, логістичних мереж і транспортних коридорів тощо.

Причини, які обумовили загострення проблем з робочою силою у промисловості носять як глобальний (зовнішній), так і національний (внутрішній) характер. *Зовнішні виклики, загрози і ризики* полягають у такому: глобалізації та трудовій міграції; демографічному старінні та депопуляції населення ЄС; поглибленні світового дефіциту кваліфікованої робочої сили; глобальній цифровізації інфраструктури ринку праці; поширенні платформенної зайнятості; зміні усталених моделей трудової поведінки молоді, відтермінуванні виходу на ринок праці, посиленні відрази до фізичної праці; посиленні європейських соціогуманітарних вимог до розвитку промисловості; повномасштабній військовій агресії РФ проти України.

Внутрішні небезпеки, ризики, перешкоди, обмеження розподілились на три складові. Це – ті, що виникли *до воєнної повномасштабної агресії*, *в умовах воєнного стану* та знайдуть прояв *в умовах повоєнного відновлення*.

З втратою цінності промисловості як важеля науково-технічного та інноваційного розвитку країни ще до повномасштабної агресії зростали ризики і небезпеки у сфері праці у промисловості. Це відбувалося через: повільні темпи модернізації та створення нових високотехнологічних робочих місць; постаріння кадрів; структурні зміни в економіці за видами діяльності, за статусом економічної активності, за територіями проживання; домінування політики дешевої робочої сили, консервування низької оплати праці; несприятливі умови зайнятості, незадовільний стан охорони праці; нереалізованість вимог гідної праці, низьку якість трудового життя; зростання тіньової та неформальної зайнятості; низькі можливості професійного розвитку; занепад системи професійно-технічної освіти; зниження загального рівня підготовки інженерно-технічних працівників у ВНЗ.

Наймасштабніші безповоротні втрати відбулися у кадровому забезпеченні вітчизняної промисловості після 24 лютого 2022 року, *під час воєнного стану*. Це – зменшення чисельності робочої сили внаслідок воєнних і санітарних втрат; мобілізація робочої сили із сфери виробництва на воєнну службу; втрата (обмеження) працездатності внаслідок інвалідізації; зростання смертності осіб працездатного віку; руйнування виробничої та житлової інфраструктури; зниження рівня трудових прав і гарантій; відтік робочої сили за межі країни; невідповідність кваліфікованої робочої сили потребам промисловості; зниження попиту і пропозиції робочої сили, застійне безробіття; регіональні дисбаланси робочої сили внаслідок внутрішнього переміщення населення; зниження соціально-економічної захищеності робочої сили; зростання бідних серед працівників промисловості; погіршення соціально-трудових відносин, недієвість соціального діалогу. Одночасно зросли негативні дії тих небезпечних чинників, які сформувались до введення воєнного стану.

При повоєнному відновленні зросте необхідність формування політики, яка спрямована на подолання попередніх визначених ризиків і загроз та створення сприятливих умов для розбудови промисловості зі збереженою, поверненою робочою силою, а також іноземною. На цьому шляху однозначно необхідно буде: визначити модель розвитку промисловості України; подолати слабкість державних інституцій в управлінні промисловістю; забезпечити скоординованість політики промислового розвитку з трудовою, освітньою, соціальною, цифровою, безпековою, міграційною, регіональною політиками; обґрунтувати територіальну визначеність безпечного розташування промислових виробництв та залучення до них робочої сили; створити сприятливі умови для зайнятості в промисловості працездатних осіб, ветеранів та інвалідів війни; посилити готовність України до залучення кваліфікованої іноземної робочої сили для роботи у промисловості; розробити дієві важелі та механізми подолання демотивації до роботи у промисловості; удосконалити діяльність ВНЗ та професвіти до формування адресних навичок і компетенцій робочої сили для промисловості; посилити ефективність діяльності інститутів соціального діалогу та колективно-договірного регулювання у промисловості, забезпечити конструктивну взаємодію між соціальними партнерами (владою, бізнесом, профспілками, громадськими об’єднаннями) з питань підготовки, збереження та розвитку кадрового потенціалу.

Ці систематизовані виклики та загрози, ризики, обмеження та перешкоди повинні знайти місце в системі управління промисловістю та працею як стратегічні напрями та заходи з їх мінімізації та подолання.

При подоланні та зменшенні впливу визначеної системи загроз зросте якість управління процесами забезпечення промисловості робочою силою; поліпшиться організаційно-управлінське, правове, інституціональне забезпечення кадрової політики у промисловості; будуть визначені важелі, інструменти, механізми реалізації стратегічних напрямів кадрового забезпечення промисловості; знизяться загрози та ризики зростання дефіциту робочої сили та тінізації і неформальної зайнятості; зростуть можливості для залучення та використання висококваліфікованої робочої сили в промисловості; примножаться якісні характеристики робочої сили промисловості; зросте оплата та покращяться умови праці у промисловості, підвищиться престижність промислової праці; відбудеться розвиток промисловості, позитивний її плив на економіку України; визначиться продуктивність та якість висококваліфікованого, конкурентного та стійкого кадрового потенціалу промисловості.

Відновлення національної економіки, промислового потенціалу у повоєнний період можливе лише за умови відновлення людського капіталу та створення умов для розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу. Відповіді на виклики сучасності дозволяє надати популярний концепт резильєнтності. В його межах резильєнтність (стійкість) кадрового потенціалу доцільно визначити як запас міцності, що забезпечує кадрову безпеку національної економіки та промисловості зокрема. Стійкість кадрового потенціалу є основоположним чинником забезпечення спроможності країни до повоєнної відбудови економіки та промисловості зокрема. Аналіз резильєнтності соціально-трудової сфери національної економіки, складовою якого є стійкість кадрового потенціалу представлений у колективній роботі фахівців Інституту економіки промисловості НАН України «Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України» [1], в роботах Новікової О. Ф., Азьмук Н. А. [2, 3], Остафійчука Я. В. [4], Панькової О. В., Касперовича О. Ю. [5], які беруть активну участь в розробці проекту Концепції Стратегії економічної безпеки України на період до 2030 року.

Вкрай необхідно розробити й прийняти стратегічні засади трудоресурсної безпеки в промисловості, а саме:

- включити до Стратегії економічної безпеки України на період до 2030 року (яка перебуває в стадії розробки) підрозділ «Трудоресурсна безпека».
- в проєкті Плану відновлення України серед стратегічних напрямів і заходів розбудови економіки України доцільно виокремити ті, що будуть сприяти підвищенню ефективності промислового розвитку та його кадрового потенціалу;
- для подолання дефіциту кваліфікованої робочої сили, високого рівня втрат трудового потенціалу, повернення мігрантів та залучення іноземної робочої сили доцільно оновити Стратегію людського розвитку на період до 2030 року та Стратегію державної міграційної політики України на період до 2030 року,

врахувати при оновленні цих стратегій потреби забезпечення промисловості робочою силою.

Список джерел

1. Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України: наукова доповідь / О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознова, В.П. Антонюк, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, О.В. Панькова, І.М. Новак, С.В. Охременко, О.Ю. Касперович, Д.В. Паньков, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, О.Ю. Мальцев; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 108 с.

2. Новікова О.Ф., Азьмук Н.А. Цифровізація – чинник посилення резільєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27

3. Азьмук Н.А. Кадровий потенціал промисловості України: виклики та напрями посилення резильєнтності Проблеми економіки № 1 (59), 2024. С. 20–27. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27

4. Новікова О., Остафійчук Я., Панькова О. Стан, проблеми та можливості забезпеченення української промисловості робочою силою в умовах довготривалої війни . Економіка та суспільство, 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-210

5. Новікова О.Ф., Панькова О.В., Касперович О.Ю. Концептуальне бачення резильєнтної системи кадрового забезпечення вітчизняної промисловості, напрямів її становлення при переході до Індустрій 4.0 та 5.0. Економічний вісник Донбасу. 2026, №1. URL : https://www.evd-journal.org/ (дата звернення: 12.04.2026).

ПОПЛАВСЬКА Оксана
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ЛЮДИНИ НА ПЛАТФОРМІ ПРАЦЯ 5.0

В умовах збройного конфлікту все частіше перед науковцями постає питання досягнення стійкості економіки, суспільства, держави. Зважаючи на те, що в цій тріаді людина є ключовим елементом, фундатором і споживачем одночасно, вочевидь, стійкість напряму залежить від людини. В реальному житті, з одного боку, управлінські рішення носять як позитивний, так і дестабілізуючий характер (оскільки вони мають різні наслідки для соціально-економічного простору), а з іншого – зайнята особа очікує захисту з боку держави, прагне реалізовувати свою робочу силу й отримувати зиски. Тож на

думку автора, в основі стійкості будь-якої моделі (економічної, соціальної) буде людина з її інтересами, мотивами, цінностями. Тобто стійкість економіки країни залежить від якості управлінських рішень, людського капіталу; стійкість суспільства залежить від «здоров'я» комунікацій та відносин між різними соціальними групами, стійкість держави – від здатності населення згуртуватися та діяти відповідно до прийнятих законів, норм права.

Перелічені вище аспекти стійкості формують соціальну безпеку країни, але, як і в будь-якій складній системі, важливо розуміти, що стійкість – це не лише збереження «зовнішніх» ознак, порядку, але й якість кожного компонента цієї системи. Саме тому, для забезпечення стійкості економіки, держави, суспільства необхідно забезпечити соціальну безпеку людини.

Варто звернути увагу, що становлення «Платформи 5.0.» також продукує нові виклики: потреба оновлення компетентностей працівників, подолання асиметрії у царині соціально-трудових відносин (зокрема, поглиблення диференціації в оплаті праці, доступності гідних робочих місць, умов праці на різних підприємствах однієї галузі), індивідуалізація праці, зміна підходів до розподілу завдань у системі «людина – машина», ін. В цьому новому світі праці важливо не загубити саму людину – працівника (щоб не перетворити її на робота). І вирішення даних завдань – це основа соціальної безпеки організації.

Вивчаючи філософію поняття «соціальна безпека», пропонуємо відійти від класичного розуміння її як захищеності від соціальних ризиків, оскільки, за такого підходу безпека перетворюється на «спосіб або умови забезпечення мінімальних матеріальних благ» і перебуває у парадигмі «ризик – наслідки». Зрозуміло, що соціальні ризики, відповідно до чинного законодавства, у т. ч. європейських країн, являють собою такі, котрі пов'язані зі здатністю людини забезпечити достатній рівень матеріального благополуччя, що призводить до того, що соціальна безпека інколи ототожнюється з соціальною політикою. Наприклад, Європейський соціальний кодекс чітко формулює соціальні ризики: ризики втрати здоров'я, годувальника, роботи, тощо [2]. Але, по-перше, життєдіяльність людини не обмежується її доходами. Зокрема, у Європейській соціальній хартії (переглянутій) визначені зобов'язання щодо прав людини (свобода вибору професії, відсутність дискримінації за будь-якою ознакою, право гідних умов праці, інше) [3]. На сьогодні, актуальними є зведення соціальних прав (European Pillar of Social Rights), де також окреслені ключові групи: рівні можливості та доступ до ринку праці, справедливі умови праці, соціальний захист та інклюзія [4]. Тобто відповідно до нормативного поля відсутність або неспроможність забезпечити вище названі права є ризиком соціальної безпеки людини.

По-друге, беручи до уваги твердження Баженової О.В. про основний показник соціальної безпеки – тривалість життя [1], удосконалимо такий підхід. Ключовим для забезпечення соціальної безпеки людини є психофізіологічна безпека, тобто безпека її трудового життя, існування в суспільстві, в певних умовах навколишнього середовища. За авторського підходу психофізіологічна безпека – це не стільки питання виявлення ризиків здоров'ю людини (втрата життя, травматизм, інше), а, скоріше, визначення спроможності (умов)

екосистеми соціально-економічного простору, відтворювати адаптивність та сприятливі умови життєдіяльності. В умовах збройного конфлікту на перше місце виходить безпека фізичної безпеки людини, адже звичні системи цивільного захисту не гарантують повністю такої безпеки. Водночас, за такого підходу не варто розглядати фізичну компоненту безпеки людини лише під кутом зору відповідальності держави. У авторській моделі соціальної безпеки людини, основою є поведінка людини. Маємо на увазі, що людину слід розглядати як активну, а не пасивну частину екосистеми економіки, соціуму країни. Працездатна людина самостійно здатна приймати рішення та діяти, обираючи той чи інший спосіб поведінки відповідно до внутрішньої моралі та цінностей. Тож, якщо людина схильна до авантюризму, то вона може бути безвідповідальною по відношенню до власної психофізіологічної безпеки, а тому відповідальність за особисту безпеку слід покладати не лише на державу, але й саму людину. Зважаючи на вище викладене, соціальна безпека людини передусім визначається мірою її відповідальної поведінки.

По-третє, життя зайнятої людини не зводиться до роботи по найму, механічним виконанням трудових функцій. Враховуючи сучасні виклики (потреба у постійному розвитку, навчанні протягом життя), кожна особа усвідомлює потребу у постійному підвищенні кваліфікації, набутті нових компетентностей. З цього випливає, що ще однією ознакою соціальної безпеки (у площині недопущення появи ризиків, зокрема, неможливості отримати гідну роботу) стає доступність до освіти, підвищення кваліфікації. Разом з тим, набуття нових знань, прагнення до навчання та розвитку є індикатором спроможності країни розвиватися, рухатися уперед. Одночасно слід розглядати освіту не лише як інструмент «наповнення» новими компетентностями. Освіта має виконувати функцію виховання на рівні зі сферою культури. Таким чином, забезпечення соціальної безпеки через освіту, виховання дозволить формувати людину з новими якостями, таку, що здатна змінювати поведінку, адаптуватися до викликів, творчу та креативну.

Ще один важливий аспект у забезпеченні соціальної безпеки людини на платформі «Праця 5.0.» – це ментальне здоров'я. Під тиском стресів, які «супроводжують» кожну особу, особливо у теперішніх умовах, людина може змінювати поведінку на деструктивну. Важливість ментального здоров'я людини на платформі «Праця 5.0.» зумовлена тим, що воно є передумовою збереження трудового потенціалу, здатності до конструктивної комунікації та раціонального прийняття рішень. Стійка психіка дозволяє людині ефективно протидіяти зовнішнім загрозам, зберігаючи при цьому соціальну відповідальність та правосвідомість. Тож для досягнення соціальної безпеки організація має створити сучасну екосистему управління персоналом, яка дозволить забезпечити одночасно залученість та інклюзивність через:

- розвиток доступної мережі служб ментальної гігієни та впровадження програм психосоціальної реабілітації;
- освітні заходи та тренінги з опанування технік саморегуляції та критичного мислення; мінімізацію впливу дезінформації та маніпулятивних стратегій, що провокують стани тривожності;

- створення умов подолання атомізації праці та формування приналежності до корисної діяльності.

Підсумовуючи, наголосимо на такому. Соціальна безпека людини є складним явищем, яке визначається як особистісними чинниками (залежать від поведінки людини), так і зовнішніми впливами (через різні інститути, процеси). Як «специфічна екосистема» вона дозволяє оцінити характер взаємовідносин людини та суспільства і держави; дослідити можливості людини до творення і розвитку, продуктивної зайнятості (ураховуючи її потенціал). Тож соціальна безпека – це не лише відсутність ризиків. Але відсутність соціальної безпеки свідчить про руйнацію самого суспільства і держави.

Список джерел

1. Баженова О.В. Соціальна безпека людини: тенденції у світі. *Загрози соціальній безпеці людини в умовах війни : матеріали круглого столу, 27–29 вересня 2023 року* / за заг. ред. З. С. Варналія. Київ; Чернівці : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023. С. 9–11.
2. Європейський кодекс соціального забезпечення. Верховна рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_329#Text (дата звернення: 01.04.2026).
3. Європейська соціальна хартія (переглянута). Верховна рада України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (дата звернення: 02.04.2026).
4. European Pillar of Social Rights. EUR-Lex. Access to European Union law. URL : https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/european-pillar-of-social-rights.html (дата звернення: 02.04.2026).

РЯБОКОНЬ Іван,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
КИРИЛЮК Володимир,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

СОЦІОЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПОДОЛАННЯ БЕЗРОБІТТЯ ВЕТЕРАНІВ У СИСТЕМІ ЗМІЦНЕННЯ ТРУДОРЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Безробіття серед ветеранів у постконфліктних економіках є не лише соціальною проблемою, а й системною загрозою трудоресурсній безпеці

держави, оскільки означає втрату значної частини підготовленого, дисциплінованого та мотивованого людського капіталу. У цьому контексті доцільно використовувати не лише категорію «ринок праці», а й поняття «трудоресурсна безпека», яке відображає стратегічний вимір відтворення людського капіталу. Відповідно, подолання безробіття серед ветеранів слід розглядати як процес трансформації їх з реципієнтів соціальної допомоги у повноцінних економічних агентів, що генерують податкові надходження та сприяють економічному зростанню.

Ключовою аналітичною проблемою є визначення соціоекономічних детермінант, що обумовлюють як виникнення, так і подолання безробіття. У цьому дослідженні пропонується їх класифікація на інституційно-економічні, психосоціальні та інфраструктурні, що дозволяє перейти від описового аналізу до формування практичних управлінських рішень.

Центральною інституційною детермінантою виступає проблема конверсії військового (специфічного) людського капіталу у загальний людський капітал, релевантний цивільному ринку праці [1, с. 200]. Розрив між військово-обліковою спеціальністю та фактично набутими компетенціями, такими як управлінські здібності, стресостійкість, навички роботи з технікою та командної взаємодії, призводить до явища структурного недовикористання трудового потенціалу [2, с. 27]. У результаті формується «пастка невидимості»: продуктивність ветерана є вищою, ніж це відображено у формальних документах, однак ринок праці орієнтується саме на формалізований профіль. Вирішення цієї проблеми потребує не стільки перекваліфікації, скільки інституціоналізації механізмів валідації вже наявних компетенцій, зокрема через кваліфікаційні центри та цифрові профілі.

З економічної точки зору, обмежений попит на працю ветеранів значною мірою пояснюється високими транзакційними витратами роботодавців, які включають витрати на адаптацію, невизначеність щодо продуктивності та потенційні ризики, пов’язані зі станом здоров’я працівника. Міжнародний досвід свідчить, що ефективним механізмом подолання цього бар’єра є інтерналізація відповідних витрат через державні інструменти, такі як податкові пільги та субсидування зайнятості [3, с. 264]. Це дозволяє трансформувати ветерана з «ризикового активу» у конкурентоспроможний ресурс для бізнесу.

Окремої уваги потребує інституційна пастка, пов’язана зі співвідношенням соціальних виплат і рівня заробітної плати. У випадку, коли трансфертні платежі є співставними з доходами на локальному ринку праці, формується ефект дестимулювання зайнятості, що проявляється у добровільному безробітті [2, с. 13]. Така ситуація вимагає переорієнтації державної політики з пасивної підтримки на активаційні інструменти, що стимулюють включення ветеранів у продуктивну економічну діяльність.

Секторальна структура попиту на працю також виступає важливою детермінантою. Дослідження свідчать, що сфера гостинності може виконувати роль «точки входу» на ринок праці завдяки відносно низькому порогу входу та високій потребі у soft skills [4, с. 362]. Водночас довгострокова ефективність зайнятості ветеранів потребує диверсифікації у напрямку більш продуктивних

секторів, таких як логістика, будівництво, аграрний сектор та інформаційні технології.

Психосоціальні детермінанти безробіття мають безпосередній економічний вимір, оскільки впливають на рівень трудової активності. Перехід від військової служби до цивільного життя супроводжується трансформацією соціальної ідентичності, що нерідко проявляється у зниженні мотивації до праці [5, с. 2]. Відповідно, безробіття ветеранів частково є наслідком не лише дефіциту робочих місць, а й зниження інтенсивності їх пошуку.

Відсутність соціальних зв'язків після завершення служби корелює з підвищеним рівнем тривожності та депресії, що фактично обмежує участь ветеранів у ринку праці. У цьому контексті ветеранські спільноти та професійні мережі виконують функцію інфраструктури ринку праці, забезпечуючи доступ до інформації, підтримку та неформальні канали працевлаштування. Дослідження підтверджують, що зайнятість має прямий позитивний вплив на психологічний стан, знижуючи симптоми депресії та підвищуючи продуктивність, що формує ефект самопідсилення: включення у трудову діяльність підвищує здатність до її подальшого здійснення [6, с. 321–322].

Важливим аспектом є також наявність «невидимих травм», які не враховуються стандартними інструментами управління персоналом, але суттєво впливають на ефективність праці [7, с. 226]. Це потребує впровадження інклюзивних практик на рівні підприємств, що дозволяють адаптувати робоче середовище до специфічних потреб ветеранів.

Інфраструктурні детермінанти безробіття проявляються через обмеження фізичної та просторової мобільності. Для ветеранів з інвалідністю доступ до ринку праці безпосередньо залежить від можливості пересування, що робить такі ініціативи, як спеціалізовані автокурси, економічно обґрунтованими інвестиціями у розширення ринку праці [8, с. 52]. Обмеження мобільності фактично звужує доступний ринок праці до локального рівня, що підвищує ризик структурного безробіття.

Не менш значущою є житлова політика, яка виступає прихованою детермінантою зайнятості. Брак доступного житла в економічно активних регіонах обмежує міжрегіональну мобільність і призводить до «прикріплення» трудових ресурсів до депресивних територій. Таким чином, вирішення проблеми безробіття ветеранів потребує координації політики зайнятості та житлової політики.

Цифровізація ринку праці виступає важливим інструментом зниження інформаційних асиметрій. Формування єдиного цифрового профілю компетенцій дозволяє забезпечити більш точний і швидкий матчинг між роботодавцями та ветеранами, знижуючи фрикційне безробіття [2, с. 29].

Узагальнюючи, слід зазначити, що жодна з виявлених детермінант не може бути ефективно усунена в межах одного інституційного рівня, що обумовлює необхідність застосування моделі багаторівневого врядування [9, с. 425]. В українських умовах це передбачає поєднання державних стимулів, регіональних програм підтримки [10, с. 17] та корпоративних HR-практик, адаптованих до специфіки ветеранського людського капіталу. Використання індексних підходів

до оцінки добробуту ветеранів дозволяє додатково операціоналізувати ефективність відповідної політики.

Отже, подолання безробіття серед ветеранів є не лише соціальним, а й економічно доцільним процесом, що забезпечує зростання податкових надходжень, зниження бюджетного навантаження та відтворення людського капіталу. Зайнятість ветеранів слід розглядати як інвестицію з високим мультиплікативним ефектом, а не як витратну статтю соціальної політики. Практична реалізація цієї логіки передбачає впровадження цифрових профілів компетенцій, стимулювання роботодавців, розвиток інфраструктури мобільності, створення кар'єрних центрів та впровадження HR-аудиту компетенцій на рівні підприємств. Лише інтегрований підхід у межах політики трудоресурсної безпеки дозволить забезпечити стабільне скорочення безробіття серед ветеранів та ефективне використання їхнього потенціалу в економіці.

Список джерел

1. Терюханова І. М. Роль працевлаштування ветеранів війни у їхній реінтеграції та відтворенні потенціалу солідаризації в Україні. *Вчені записки : зб. наук. пр.* 2025. Вип. 40 (3). С. 195–203.

2. Halan L. *Transition from military service to civilian life: contexts, experiences, solutions* / L. Halan та ін. Київ : Human Rights Center «Pryncyp», 2025. 32 с.

3. Веклич В. А. Інтеграція ветеранів в ринок праці: міжнародний досвід та можливості для України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 6(15). С. 264–270.

4. Цимбалюк І. О., Цимбалюк С. М. Перспективи відновлення сфери гостинності для реінтеграції ветеранів в Україні. *Економіка та суспільство* 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-160

5. Barnett A., Savic M., Forbes D. et al. Transitioning to civilian life: The importance of social group engagement and identity among Australian Defence Force veterans. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*. 2021. Vol. 55, No. 1. P. 1–9.

6. Bond G. R., Al-Abdulmunem M., Ressler D. R. та ін. Evaluation of an employment intervention for veterans transitioning from the military: a randomized controlled trial // *The Journal of Nervous and Mental Disease.* 2022. Vol. 210, No. 5. С. 321–329.

7. Rattray N., Flanagan M., Salyers M. та ін. The Association Between Reintegration, Perceptions of Health and Flourishing During Transition from Military to Civilian Life Among Veterans with Invisible Injuries. *Journal of Veterans Studies*. 2023. Vol. 9, no. 1. P. 224–234.

8. Збірка добрих практик місцевих внесків / Програма «U-LEAD з Європою», Міністерство розвитку громад та територій України. 2024. 52 с. URL : https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/40e9368b52e7795e14d8813143590b85.pdf (дата звернення: 10.04.2026).

9. Panke D., Stapel S. Multi-level governance. *Handbook of Regional Cooperation and Integration* / ed. by P. De Lombaerde. Cheltenham : Edward Elgar Publ., 2024. P. 417–430. DOI: 10.4337/9781800373747.19.

10. Голубєв О. В. Ініціативи підтримки ветеранів на регіональному рівні в Україні в умовах соціально-економічної кризи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-05.

ТАХТАРОВА Клавдія,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки праці,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

РОЗМИВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ЯК ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ

Сучасна трансформація глобального економічного простору зумовлює докорінний перегляд усталених форм взаємодії між суб'єктами ринку праці, що насамперед проявляється у розмиванні класичної моделі зайнятості. У науковій літературі «соціально-трудові відносини (СТВ) – це процес взаємодії (взаємовідносин) між сторонами - найманими працівниками та роботодавцями, суб'єктами й органами сторін за участі держави (органів законодавчої та виконавчої влади) і місцевого самоврядування; вони пов'язані з наймання, використанням, розвитком робочої сили, винагородою за працю та спрямовані на досягнення високих рівнів якості життя та ефективного виробництва [1, с. 21]».

Проте сьогодні ми спостерігаємо зміну самої природи цієї взаємодії. Поява цифрових платформ та гіг-економіки дестабілізує кожен елемент цього визначення, перетворюючи стійкі СТВ на фрагментарні та нестійкі зв'язки. В українському контексті цей процес підсилюється екстремальними викликами сучасності, адже «соціально-трудова сфера у період дії воєнного стану виконує подвійну функцію: по-перше, вона є об'єктом кризового управління, що дозволяє зберігати працездатність економіки; по-друге, слугує лабораторією для апробації механізмів, здатних стати основою довгострокових реформ [2, с. 427]». Саме в межах цієї «лабораторії» відбувається легалізація нестандартних форм зайнятості, що стають фундаментом для нової архітектури ринку праці

Розмивання соціально-трудових відносин – це процес втрати ними ознак стандартизації та захищеності. Якщо класичні СТВ базувалися на довгостроковій взаємодії, то сучасна трансформація веде до «атомізації» ринку праці. Замість колективної взаємодії за участю держави, відносини стають суто індивідуалізованими та часто виходять за межі традиційного трудового права.

Ключовим наслідком цього процесу є *прекаризація* – позбавлення працівників гарантій стабільної зайнятості, що прямо суперечить меті СТВ щодо досягнення високих рівнів якості життя.

Важливо розуміти, що сучасна система СТВ вже не може зводитися виключно до тристороннього діалогу. З огляду на вплив Індустрії 4.0 та 5.0, СТВ слід розглядати як цілісну екосистему формування та реалізації людського капіталу. У такій моделі класичні сторони доповнюються широким колом стейкхолдерів: громадськими організаціями, благодійними фондами, державою та її представницькими органами, науковими установами та вільними експертами. Таким чином, СТВ стають віддзеркаленням політичного вектора та культурного коду країни, де ключовим об'єктом взаємодії є не просто процес праці, а відтворення людського потенціалу в глобальному вимірі. Саме таке розширення кола учасників пояснює децентралізацію та розмивання жорстких стандартів минулого [3, с. 52].

Процес розмивання СТВ змушує ключові інституції ринку праці змінювати свою сутність. *Роль держави та профспілок у регулюванні відносин слабшає.* Прямі переговори між роботодавцем і працівником замінюються алгоритмічним управлінням цифрових платформ. *Відбувається розмивання юридичної межі між трудовим і цивільно-правовим договором*. Поява «гібридних» форм, таких як гіг-контракт, свідчить про легалізацію відходу від стандартів КЗпП. *Винагорода за працю все частіше втрачає характер постійного доходу, перетворюючись на одноразові виплати* за результат («pay-per-task»), що ускладнює розвиток та професійне навчання робочої сили. *Інституція соціального захисту трансформується з колективної відповідальності бізнесу та держави у зону особистої відповідальності працівника*.

Глибокі економічні ефекти трансформації інституцій простежуються на всіх рівнях господарської системи, починаючи з радикального зниження трансакційних витрат та видатків на соціальний пакет для бізнесу. Хоча такий підхід стимулює короткострокову ефективність виробництва, він одночасно формує стратегічні ризики дефіциту кваліфікованих кадрів у майбутньому через послаблення інвестицій у розвиток персоналу. Для держави цей процес обертається ерозією податкових надходжень та поглибленням кризи солідарної пенсійної системи, що спричинено мінімізацією соціальних внесків у межах нестандартних форм зайнятості. У суспільному вимірі розмивання соціально-трудових відносин стає чинником посилення соціальної поляризації, де висококваліфіковані фахівці отримують нові можливості завдяки гнучкості ринку, тоді як низькокваліфіковані кадри опиняються в зоні повної незахищеності та соціальної вразливості.

Аналіз українського досвіду у форматі правового режиму «Дія.City» (Закон № 1667-IX) [4] дозволяє розглядати його як наочний приклад інституційної відповіді на розмивання соціально-трудових відносин, де законодавець здійснив спробу віднайти компроміс між економічною гнучкістю та соціальним захистом. Порівняння стандартної моделі за КЗпП та гіг-контракту демонструє фундаментальну зміну сутності взаємодії: від жорсткого ієрархічного підпорядкування у штаті до проєктної співпраці на засадах незалежності. Трансформація механізмів ринку праці супроводжується переглядом системи соціальних гарантій, де замість повного пакета та

оплачуваної відпустки впроваджуються мінімальні стандарти й концепція «оплачуваної перерви». Водночас стабільність трудового зв'язку поступається місцем ліберальному механізму розірвання відносин «at-will» (без пояснення причин), а внесок у систему соціального захисту трансформується з відрахувань від реального доходу до фіксованих 22% від мінімальної заробітної плати. Така інституційна модель остаточно підтверджує зміну парадигми ринку, де держава відмовляється від ролі гаранта конкретного «робочого місця», натомість зосереджуючись на фіксації правил гри для динамічних «цифрових відносин».

Український досвід у формі режиму «Дія.City» (Закон № 1667-IX) [4] є наочним прикладом інституційної відповіді на розмивання СТВ (табл. 1).

Таблиця 1

Трансформація параметрів соціально-трудових відносин: від класичного найму до цифрової зайнятості [4, 5, 6, 7, 8, 9]

Критерій порівняння	*СТВ за КЗпП (Стандарт)*	*СТВ за Законом № 1667-IX (Гіг-контракт)*
Сутність взаємодії	Жорстке підпорядкування, штат	Проєктна співпраця, незалежність
Соціальні гарантії	Повний пакет, оплачувана відпустка	Мінімальні гарантії, «перерва»
Стабільність зв'язку	Складне звільнення за законом	Розірвання «at-will» (без причин)
Внесок у соцзахист	22% від реального доходу	22% від мінімальної зарплати

Це підтверджує зміну механізму ринку: держава більше не гарантує «робоче місце», а лише фіксує правила гри для «цифрових відносин».

Отже, розмивання соціально-трудових відносин є закономірним етапом інституційної трансформації ринку праці, що зумовлює перехід від жорсткої ієрархічної моделі до розгалуженої екосистеми людського капіталу. Впровадження в Україні гнучких інструментів, зокрема гіг-контрактів, свідчить про використання соціально-трудової сфери як лабораторії для апробації адаптивних механізмів управління в умовах воєнного стану та цифрових викликів. Проте подальший розвиток потребує впровадження моделі «гнучкої захищеності» / «flexicurity», де необхідна ринку гнучкість буде збалансована портативними соціальними гарантіями, що дозволить зберегти високу якість життя людини незалежно від ступеня фрагментації її зайнятості.

Список джерел

1. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2010. 348 с. URL : https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96a880f9-f433-4032-81dd-678dfe86ba05/content (дата звернення: 15.04.2026).

2. Акіліна О.В., Рябець К.А. Правове регулювання соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану: економічні та управлінські аспект. *European scientific journal of Economic and Financial innovation* No3(17) 2025. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0337

3. Поплавська О., Ходацький Д. Розвиток соціально-трудових відносин в Україні: можливості досягнення цілей сталого розвитку. *Галицький економічний вісник,* No 2 (87) 2024 DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02

4. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України № 1667-IX від 15.07.2021. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-IX#Text (дата звернення: 15.04.2026).

5. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 грудня 1971 р. No 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР, No 50, ст. 375. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 15.04.2026).

6. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. No 2136-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20 (дата звернення: 15.04.2026).

7. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. No 108/95-ВР. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр/ed20080101#Text (дата звернення: 15.04.2026).

8. Про відпустки: Закон України від 15 листопада 1996 р. No 504/96-ВР. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 15.04.2026).

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 1 липня 2022 р. No 2352-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20 (дата звернення: 15.04.2026).

ХОДАЦЬКИЙ Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Економіка»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ДОГОВІРНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: ПИТАННЯ БЕЗПЕКИ

Для соціальних партнерів все більшої актуальності набуває завдання адаптації соціально-трудових відносин до викликів сучасності, зокрема, цифровізація, загострення військових конфліктів по усьому світі. В таких умовах важливо адаптувати соціально-трудові відносини, створивши формалізовану і одночасно гнучку модель взаємодії соціальних партнерів для досягнення захищеності працівника з одного боку та економічного результату з іншого. Як зазначає Колот А.М., соціально-трудова сфера переродилася на платформу «Праця 5.0», де соціально-трудові відносини мають базуватися на принципах

екосистемності, людиноцентричності та синергії людини з проривними технологіями [1].

Зважаючи на те, що Україна активно оновлює трудове законодавство, останні її ініціативи були спрямовані на посилення гнучкості в управлінні персоналом в організаціях Тому, за Законом України «Про колективні договори і угоди» [2], що набирає чинності після припинення чи скасування воєнного стану, було розширено перелік питань, які включаються до колективного договору, тобто очевидним є курс держави на розвиток договірного регулювання соціально-трудових відносин. Отже, в умовах розбудови платформи «Праця 5.0» та воєнного стану в Україні договірні інструменти регулювання соціально-трудових відносин залишаються вкрай актуальними.

На думку автора, договірне регулювання соціально-трудових відносин має стати основою безпеки на робочому місці, але для цього необхідно активізувати соціальний діалог. На жаль, в Україні, як по всьому світу, профспілки постійно втрачають позиції. За оцінками OECD, охоплення колективними переговорами є високим і стабільним лише в країнах, де існує різноманіття організацій роботодавців та високий рівень членства в асоціаціях роботодавців або де угоди поширюються на працівників фірм, які їх не підписали. У країнах, де колективні угоди підписуються переважно на рівні фірм, охоплення тісно корелює з чисельністю членів профспілок [3]. Така ситуація несе небезпеку для працівників, адже їхні права не будуть у повній мірі представлені. Вітчизняна практика – коли положення колективного договору поширюються на усіх працівників (незалежно від того, чи є вони членами профспілки). Але є ряд питань, коли членство у профспілці може стати запобіжником неприйнятних рішень керівництва, зокрема, це стосується звільнень (зазвичай у колективному договорі чітко прописується погодження звільнень членів профспілки з представницьким органом). І це перший аспект безпековості в соціально-трудовій сфері.

Друге. Соціальні партнери під час переговорів на рівні організації обов’язково обговорюють питання охорони праці та встановлення базового тарифу (тарифу 1 розряду). Тож якщо позиції профспілок сильні, то в колективних договорах зустрічаються норми про збільшення відсотків відрахувань на заходи з покращення безпеки робочих місць. Встановлюючи базовий тариф, сторони можуть домовитися про більш конкурентний розмір цієї основи для побудови тарифної системи. Тобто, щоб досягти безпекової моделі трудових відносин, слід забезпечити, перш за все, гідну працю, яка визначатиметься не лише рівнем зарплати (який має бути конкурентним), а й тим, наскільки всі працівники (включаючи вразливі групи та персонал малих підприємств) залучені до оптимізації трудових процесів, управління підприємством.

До прикладу розглянемо колективний договір КНЕУ ім. Вадима Гетьмана на 2025–2027 роки [4]. За змістом, положення договору транслюють вимоги чинного законодавства. Разом з тим, соціальні партнери додатково домовилися про залучення працівників до забезпечення безпековості простору та безперервності навчального процесу (через пошук додаткових джерел

живлення), облаштування території та аудиторного фонду таким чином, щоб забезпечити доступність їх для інвалідів, навчання та ін. Тож, саме колективний договір став інструментом, що сприяв вирішенню нагальних питань, що виникли під час воєнного стану та були пов'язані з обстрілами.

У підсумку зазначимо, договірний інструментарій регулювання соціально-трудових відносин , зокрема колективний договір, є важливим і затребуваним в умовах воєнного стану. Він дозволяє оперативно реагувати на ті виклики, що постають перед підприємствами та працівниками.

Список джерел

1. Колот А. М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт / А. М. Колот ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с. URL : https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/52270 (дата звернення: 31.03.2026).

2. Закон України «Про колективні договори і угоди». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 60, ст.194. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text (дата звернення: 27.03.2026).

3. Collective bargaining and social dialogue. OECD. URL : https://www.oecd.org/en/topics/collective-bargaining-and-social-dialogue.html (дата звернення: 21.03.2026).

4. Колективний договір між роботодавцем та Первинною профспілковою організацією ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» на 2025 – 2027 роки URL : https://drive.google.com/file/d/1MQC8xUejcl9fvI1sqfUW7vq63mGX9mit/view (дата звернення: 27.03.2026).

Секція «HR-ЕКОНОМІКА: НОВІТНІ КОНСТРУКТИ І ТРЕНДИ»

БОНЯР Світлана,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,
Національний транспортний університет (м. Київ)
СКОК Павло,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
СОТНИК Юрій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Управління та адміністрування»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

ІННОВАЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку питання забезпечення конкурентоспроможності національної економіки набуває стратегічного значення. Однак складність і багатогранність цього явища, що охоплює економічні, соціальні, політичні, культурні та інституційні виміри, вимагає поглибленого аналізу його природи, типів конкурентних переваг і чинників формування. Особливої актуальності набуває дослідження інноваційної конкурентоспроможності як ключового елемента економічної динаміки в умовах інтелектуалізації, цифровізації та високої турбулентності світової економіки. Невирішеною залишається проблема ефективного поєднання ролі держави та економічних суб'єктів у процесі формування й реалізації конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність вирізняється своєю здатністю охоплювати та поєднувати всі складові, що пов'язані з формуванням національних пріоритетів. Це поняття можна трактувати як відображення комплексу національних інтересів, що координують елементи соціальної, економічної, політичної та екологічної систем для забезпечення динамічного розвитку країни та здобуття лідируючих позицій.

Таким чином, конкурентоспроможність національної економіки доцільно розглядати як здатність держави розвиватися в умовах глобального суперництва та партнерства, ефективно використовуючи свій потенціал і реалізуючи конкурентні переваги в різних сферах – від економіки до інновацій. Загалом, у добу глобалізації рівень конкурентоспроможності країни визначається якісно розробленою національною стратегією, оптимізацією структури економіки, орієнтацією на перспективні геоекономічні вектори та постійним посиленням економічного, технічного й інноваційного потенціалу.

Відповідно до цього, усі конкурентні переваги можна умовно класифікувати на три основні групи [1]:

- випадкові конкурентні переваги - вони виникають завдяки сприятливим обставинам і умовам, що не залежать від діяльності суб'єктів господарювання. Такі переваги переважно зумовлені внутрішнім ресурсним потенціалом країни та впливом зовнішніх (екзогенних) чинників;
- конкурентні переваги, що створені господарюючими суб'єктами. Вони формуються безпосередньо в результаті їхньої активної діяльності та управлінських рішень;
- потенційні конкурентні переваги – виникають унаслідок реалізації заходів державної політики, які формують певні умови, та можуть бути використані суб'єктами економіки для підвищення конкурентоспроможності як окремих компаній, так і країни загалом.

Стрімке зростання темпів інтелектуалізації економіки та зростання значущості знань як ключового ресурсу спричинили появу таких понять, як «інноваційна» та «інтелектуальна» конкурентоспроможності. Ці терміни відображають зростаючу роль інновацій, знань та інформації в сучасному економічному середовищі.

Технологічні зміни й активне впровадження інновацій сформували нову парадигму конкурентоспроможності, яка вимагає від підприємств високої динаміки у впровадженні нововведень. Відтак, у сучасних умовах конкурентні переваги дедалі частіше формуються паралельно з процесами інтелектуалізації праці та зростанням рівня інформатизації суспільства.

У сучасних умовах становлення інноваційної економіки дедалі більше уваги приділяється поняттю «інноваційна конкурентоспроможність». Воно розглядається як сукупність характеристик, передумов і дій соціально-економічних систем, спрямованих на реалізацію випереджальної та безперервної стратегії розробки, пошуку, трансферу, адаптації та впровадження інновацій (Кулик А.О. [2]). Наприклад, Тараненко І.В. [3] розглядає інноваційну конкурентоспроможність як механізм, що базується на створенні та накопиченні нових знань і раціональному використанні інноваційних переваг, а Клименко С.М. [4] – як здатність суб'єкта господарювання ефективно діяти й розвиватися на обраному ринку завдяки застосуванню інновацій

Таким чином, основними чинниками інноваційної, передусім технологічної, конкурентоспроможності є:

- відкритість до глобальної економіки та міжнародної торгівлі при одночасному забезпеченні національних інтересів і економічної безпеки;
- інвестування в новітні технології та розвиток людського капіталу;
- сприятливе економічне середовище, що стимулює генерацію ідей, поширення інновацій і технологічне зростання підприємств.

Конкурентоспроможність держави, відповідно, слід розглядати як її здатність формувати й підтримувати довготривалі та стійкі конкурентні переваги в умовах глобальних викликів. Конкурентні переваги, що формуються безпосередньо економічними суб'єктами, є результатом реалізації стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності економіки. Вони

характеризуються довготривалим ефектом, стійкістю та тісно пов'язані з рівнем інноваційної активності як окремих підприємств, так і країни в цілому. Такі переваги належать до високого порядку. Водночас держава здатна лише створювати потенційні конкурентні переваги, а їх перетворення на реальні залежить від ефективності діяльності суб'єктів господарювання. У цьому контексті ключовим чинником виступає здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішньо переорієнтовувати свій розвиток.

Оскільки саме підприємства й окремі види економічної діяльності є носіями конкурентних переваг, лише вони здатні реалізовувати їх на практиці. Водночас уряд, створюючи належні умови для інноваційного розвитку бізнесу, опосередковано виступає «співвласником» тих конкурентних переваг, що сформовані в країні. Однак, слід підкреслити, що держава не може безпосередньо зберігати або розвивати такі переваги – це виключна сфера відповідальності й дій суб'єктів господарювання.

У сучасному глобалізованому середовищі пріоритетним завданням для кожної країни стає забезпечення та підтримка конкурентоспроможності як національної економіки загалом, так і окремих її суб'єктів. При цьому слід розуміти, що конкурентоспроможність є динамічним станом економічної системи, у межах якого формуються її конкурентні переваги, які слугують підґрунтям для сталого розвитку суспільства. Вона розглядається як інтегрований процес, де поряд із підприємствами та галузями активну роль відіграють держава, політичні й культурні інститути, а також громадські організації.

Отже, конкурентоспроможність національної економіки є інтегральним поняттям, що поєднує усі ключові аспекти соціально-економічного розвитку країни та визначається її здатністю адаптуватися й зростати в умовах глобального суперництва. Сучасна парадигма конкурентоспроможності дедалі більше фокусується на інноваціях, знаннях, інформації та технологіях, що зумовило появу концепцій «інноваційної» та «інтелектуальної» конкурентоспроможності.

Список джерел

1. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз.* 2016. № 2, Том 25. С. 79–85.

2. Кулик А.О. Управління інноваційною конкурентоспроможністю підприємств. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2011. № 37. С. 201–210.

3. Тараненко І.В. Системний характер формування інноваційної конкурентоспроможності: глобалізаційний контекст. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. 2010. Вип. 2, т. 2. С. 422–430.

4. Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабась Д. О. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.

БУРЛАКА Олександр,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Менеджмент»,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)

ВПЛИВ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ІТ-СЕГМЕНТУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ НА ПРОЦЕСИ КОМАНДОТВОРЕННЯ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активною цифровізацією та зростанням ролі ІТ-сектору як одного з ключових драйверів економічної стійкості держави. Навіть в умовах повномасштабної війни ІТ-галузь зберігає високий рівень адаптивності та експортного потенціалу. У 2025 році діяльність сектору характеризувалась такими даними, що в тому числі загалом впливають й на трудоресурсне забезпечення економіки, як через прямий та і непрямий вплив [1, 2]:

- експорт ІТ-послуг України перевищив 6,6 млрд дол. США;
- частка ІТ-послуг у структурі експорту послуг зросла до 43 %;
- в ІТ-секторі у 2025 році працювало понад 300 тис. фахівців;
- ІТ-галузь формувала близько 3,2 % ВВП України;
- кожен ІТ-фахівець опосередковано підтримував понад 2 робочих місця в суміжних секторах економіки.

В ході дослідження встановлено, що поточна трансформація ІТ-сегменту ринку праці безпосередньо впливає на підходи до формування та управління командами в ІТ-компаніях. Якщо раніше основою командотворення була переважно професійна спеціалізація працівників, то нині дедалі більшого значення набувають гнучкість, міждисциплінарність, цифрові компетентності та здатність працювати у віддаленому або гібридному форматі. Це пов’язано зі змінами структури зайнятості, глобалізацією ринку праці та активним впровадженням технологій штучного інтелекту.

Як відомо, одним із ключових трендів глобального ринку праці є поширення дистанційної зайнятості. Український ІТ-сектор став одним із перших, де remote-формат набув системного характеру. Така модель праці змінила класичні механізми командної взаємодії, оскільки команди дедалі частіше формуються за принципом розподілених мережевих структур. У цих умовах зростає роль цифрової комунікації, soft skills, емоційного інтелекту та самоорганізації працівників. Командотворення переходить від адміністративно-ієрархічної моделі до моделі гнучкої взаємодії та горизонтального управління. Порівняльна характеристика цих моделей подана в табл.1, що містить напрями еволюції ключових характеристик адімінстративно-ієрархічної моделі до моделі, що відрізняється гнучкою взаємодією та горизонтальним управлінням.

Отже, перехід від адміністративно-ієрархічної моделі до моделі гнучкої взаємодії та горизонтального управління є закономірним наслідком цифровізації економіки, розвитку ІТ-сектору та трансформації сучасного ринку праці. Для ІТ-компаній найбільш ефективними стають адаптивні командні структури, здатні

швидко реагувати на технологічні зміни, забезпечувати інноваційність та підтримувати ефективну взаємодію працівників у гібридному середовищі.

Таблиця 1

Еволюція моделей командотворення в ІТ-секторі

Критерій порівняння	*Адміністративно-ієрархічна модель командотворення*	*Модель гнучкої взаємодії та горизонтального управління*
Організаційна структура	Жорстка вертикальна структура управління з чіткою субординацією	Гнучка мережева структура з мінімізацією ієрархічних бар'єрів
Роль лідера	Контроль, координація та розподіл завдань	Фасилітація, наставництво та підтримка взаємодії
Комунікації	Формалізовані, переважно вертикальні	Відкриті, горизонтальні та багатоканальні
Гнучкість команди	Низька адаптивність до змін	Висока швидкість адаптації до нових умов і завдань
Розподіл відповідальності	Відповідальність концентрується на керівнику	Колективна відповідальність членів команди
Мотивація працівників	Орієнтація на дисципліну та виконання інструкцій	Орієнтація на залученість, самореалізацію та ініціативність
Формат взаємодії	Переважно офлайн та регламентована взаємодія	Гібридна або дистанційна взаємодія із застосуванням цифрових платформ
Швидкість ухвалення рішень	Відносно повільна через багаторівневість погоджень	Вища завдяки автономності команд
Інноваційність	Обмежена через формалізованість процесів	Сприяє генерації інновацій та креативних рішень
Ключові компетентності працівників	Професійна спеціалізація та дисципліна	Soft skills, адаптивність, емоційний інтелект, командна взаємодія
Тип зайнятості	Стабільна довгострокова зайнятість	Проєктна, гнучка або gig-зайнятість
Характер команд	Постійні функціональні колективи	Тимчасові, кросфункціональні та мультидисциплінарні команди
Технологічна основа взаємодії	Традиційні офісні механізми комунікації	Цифрові сервіси, AI-інструменти, хмарні платформи
Ефективність в умовах невизначеності	Менш ефективна через низьку мобільність	Більш ефективна в умовах швидких змін та кризових викликів

Додатково зазначимо, що важливою тенденцією розвитку сучасних IT-команд є також трансформація функціональних ролей учасників командної взаємодії. У традиційній адміністративно-ієрархічній моделі ролі працівників були чітко регламентованими та закріпленими відповідно до посадових інструкцій і рівня підпорядкування. Натомість у сучасних IT-командах дедалі більшого поширення набуває принцип мультифункціональності та гнучкого розподілу ролей. Працівники виконують не лише вузькоспеціалізовані функції, а й активно залучаються до комунікації, генерації ідей, прийняття рішень та координації окремих етапів проєкту. Унаслідок цього зростає значення ролей фасилітаторів, scrum-майстрів, product-менеджерів, HR-бізнес-партнерів та координаторів командної взаємодії. Одночасно посилюється роль soft skills – емоційного інтелекту, критичного мислення, адаптивності та навичок міжособистісної комунікації. Така трансформація ролей сприяє підвищенню автономності працівників, швидкості прийняття рішень та інноваційності команд, що є особливо важливим в умовах динамічного розвитку IT-сектору та високого рівня невизначеності сучасного ринку праці.

При цьому, суттєвим чинником трансформації процесів командотворення в галузі, як і в економіці країни в цілому, є дефіцит кваліфікованих кадрів. За таких умов компанії дедалі більше орієнтуються не лише на професійний рівень працівника, а й на його здатність швидко інтегруватися в команду, адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти в мультикультурному середовищі. У результаті командотворення стає стратегічною функцією HR-менеджменту, спрямованою на забезпечення інноваційності та стійкості бізнесу.

Суттєвий вплив на розвиток командних моделей має і стрімке поширення технологій штучного інтелекту. У глобальному AI Index Report 2024 наголошується на безпрецедентному зростанні ролі AI-технологій у трансформації професійних компетентностей та організації праці [3]. Унаслідок цього IT-команди дедалі частіше формуються за принципом поєднання технічних і креативних компетентностей, а також здатності працювати в умовах постійного технологічного оновлення.

Крім того, сучасний IT-сектор характеризується високим рівнем проектної зайнятості та розвитку платформенної економіки. Поширення фрилансу, gig-економіки та короткострокових контрактів зумовлює перехід до тимчасових команд, що створюються під конкретний проєкт. У світовому масштабі онлайн-платформи праці охоплюють мільйони працівників, а цифрова праця стає важливою складовою глобального ринку зайнятості. Для України це означає посилення конкуренції за людський капітал та необхідність формування нових підходів до мотивації, адаптації та утримання працівників у командах. Таким чином, розвиток IT-сегменту ринку праці України суттєво трансформує процеси командотворення. Основними тенденціями стають цифровізація комунікацій, гібридизація зайнятості, посилення ролі soft skills, проектний характер взаємодії та інтеграція AI-технологій у робочі процеси.

Список джерел
1. Штокалюк Ю. Оборот IT-галузі у 2025 році перевищив $7,5 млрд – понад 86% становить експорт IT-послуг. URL : https://ain.ua/2026/02/19/export-it-2025/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 11.04.2026).
2. IT-ринок України сягає 7,85 млрд доларів, на ньому зареєстровано 2200 активних компаній – Міністерство цифрової трансформації. URL : https://en.interfax.com.ua/news/economic/1157472.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 11.04.2026).
3. Звіт про індекс штучного інтелекту за 2024 рік. URL : https://arxiv.org/pdf/2405.19522 (дата звернення 11.04.2026).

ВОНБЕРГ Тетяна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ЛАЗАРЕНКО Анастасія,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Менеджмент персоналу»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

В основі дослідження ефективності менеджменту персоналу лежить концепція досягнення цілей організації шляхом оптимального використання компетенцій працівників та створення умов для їх професійного розвитку. З методичного погляду процес оцінювання повинен бути вибудований на певних принципах, зокрема, системності, комплексності, об'єктивності, регулярності, безперервного вдосконалення та орієнтації на стратегічний результат. Так, **принцип системності** передбачає необхідність аналізу всіх елементів системи управління персоналом: планування, добору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання тощо. **Комплексність** означає, що оцінювання має охоплювати різні види результатів: кількісні та якісні, економічні та соціальні. **Регулярність** забезпечує динамічність управлінського процесу й можливість коригування кадрової політики відповідно до змін у середовищі. **Принцип об'єктивності** передбачає використання достовірних методів збирання інформації, максимальне уникнення суб'єктивних суджень та застосування стандартизованих процедур.

Методичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу традиційно розгалужуються на дві площини: **кількісну та якісну.** Кількісні методи здебільшого орієнтовані на аналіз економічних результатів діяльності персоналу, тоді як якісні дозволяють дослідити рівень задоволеності працівників, ступінь розвитку організаційної культури, ефективність комунікацій та рівень лідерства в організації.

На сучасному рівні розвитку науки і практики управління персоналом широко застосовується також комбінований підхід, який поєднує кількісні та якісні методи. Це дає змогу здійснювати багатовимірний аналіз впливу кадрових процесів на результати діяльності підприємства.

Окремої уваги в рамках нашого дослідження заслуговують, власне, показники, які дозволяють всебічно оцінити ефективність управління персоналом. Тут варто виділити наступні групи показників:

1. Показники ефективності праці включають продуктивність праці, обсяг виготовленої продукції на одного працівника та ступінь виконання норм виробітку.

2. Показники стабільності кадрового складу (рівень плинності персоналу, коефіцієнти звільнення та прийому персоналу, середній трудовий стаж).

3. Показники ефективності мотивації (рівень задоволеності працею, співвідношення зарплати та результатів діяльності, вплив матеріальних і нематеріальних стимулів).

4. Показники організаційної культури (ступінь адаптації працівників, рівень корпоративної ідентифікації, якість комунікацій).

5. Економічні показники, такі як рентабельність витрат на персонал, економічний ефект від підвищення кваліфікації працівників та ефективність інвестицій у розвиток персоналу.

Окрему увагу варто приділити цифровим інструментам, які дедалі активніше використовуються у HR-практиці. Застосування HR-аналітики та цифрових платформ значно розширює можливості оцінювання. Наприклад, у сучасних компаніях аналітичні системи дозволяють прогнозувати плинність персоналу, виявляти проблемні зони в адаптації нових працівників та оцінювати ефективність програм навчання. Водночас ефективність таких інструментів значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства.

Сама ж послідовність процесу дослідження ефективності менеджменту персоналу зазвичай включає певні етапи: збір інформації, аналіз даних, порівняння результатів із нормативами та стандартами, формування висновків і рекомендацій. На етапі збору інформації застосовуються інструменти, що забезпечують репрезентативність даних, зокрема, опитування, анкетування, інтерв'ю, аналіз документів, використання цифрових HR-платформ. Одним із широко застосовуваних підходів є експертне оцінювання. Цей метод вбачає залучення до процесу дослідження зовнішніх чи внутрішніх експертів, які на основі свого власного досвіду та знань підсвічують проблеми, в тому числі й ті, які важко виміряти кількісно [1, с. 413]. А ось на етапі аналізу вже використовуються методи статистичної обробки, SWOT-аналіз, ABC- та XYZ-аналіз, порівняльні методи, методи моделювання.

Все означене вище формує цілісну систему, що забезпечує підприємство інструментами для обґрунтованого управління людським капіталом. А впровадження сучасних методик сприяє не лише оцінюванню рівня ефективності роботи з персоналом, але й ідентифікації недоліків, визначенню напрямів розвитку кадрового потенціалу, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню стабільного розвитку організації.

Список джерел
1. Вонберг Т.В., Смалійчук Г.В., Войтенко К.А. Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу в умовах сучасних трансформацій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2025. Вип. 45. С. 407–415. URL : https://doi.org/10.5281/zenodo.16750723 (дата звернення: 15.04.2026).

ГОРБАШЕВСЬКА Марина,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет (м. Київ)
ТКАЧЕНКО Олена,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРАКТИКИ ЧЕХІЇ ТА НІМЕЧЧИНИ В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає не лише адаптацію нормативно-правової бази, але і гармонізацію управлінських підходів із практиками ЄС, що відповідають європейським принципам ефективності, прозорості, підзвітності та орієнтації на результат. Актуальність дослідження пов’язана також із необхідністю подолання в сучасній вітчизняній практиці таких недоліків менеджменту як недостатня гнучкість, формалізм процедур і обмеження у використанні інноваційних інструментів роботи з персоналом. Слід також підкреслити, що в умовах глобальної конкуренції персонал стає стратегічним ресурсом, що забезпечує ефективність адміністративного менеджменту. Саме тому дослідження досвіду європейських країн, які застосовують такі інструменти, як стратегічне планування кадрових ресурсів, цифровізація HR-процесів, розвиток компетентнісних моделей, а також систем безперервного професійного навчання є доцільним і важливим задля визначення напрямів реформування української системи управління персоналом в системі адміністративного менеджменту.

У цьому контексті особливо цінними є досвід Чехії і Німеччини, двох країн, які є сусідами, мають різні, але успішні моделі поєднання адміністративної дисципліни та сучасних HR-практик. Обидві країни пропонують релевантні моделі розвитку людського потенціалу, що довели свою результативність, відповідають цілям і завданням адміністративного менеджменту та апробовані на практиці. Вибір для дослідження досвіду цих двох країн пов’язано із тим, що одна із них (Чехія) є країною із найбільш успішною трансформаційною економікою серед країн, що приєдналися до ЄС, а друга (Німеччина) має високорозвинену економіку, що поєднує принципи вільного ринку із

інституціолізованою системою соціального партнерства, так званого співуправління (Mitbestimmung).

Сучасні практики управління персоналом в Чехії формувалися на стику західноєвропейських стандартів та історичного спадку Центральної Європи під впливом таких факторів як трансформація постсоціалістичної системи, інтеграція до ЄС, активна участь іноземного капіталу (особливо німецького). Саме це визначило певний унікальний «характер» чеської системи управління персоналом, ключовими особливостями якої є егалітаризм та неформальність. Чеська корпоративна культура менш ієрархічна, у чеських офісах доволі швидко переходять на «ти», навіть з керівництвом, хоча офіційний етикет на перших етапах дуже важливий. Дистанція влади є невеликою, керівника часто сприймають як «першого серед рівних». Чехи дуже цінують свій вільний час, робота сприймається як засіб для забезпечення життя, а не як саме життя, у п'ятницю після 15:00 офіси порожніють, а люди їдуть по своїх справах (на дачі, туристичні прогулянки, тощо). Важливим фактором формування систем управління персоналом є дефіцит кадрів, в Чехії найнижче безробіття в ЄС (близько 3–4% у 2025 р.), тому HR фокусується не на відборі, а на утриманні робітників. Широко використовуються такі засоби заохочення як талони на харчування, п'ять тижнів відпустки (замість законних чотирьох), а мультиспорт-картки є стають не бонусом, а обов'язковим стандартом. Чеські HR-менеджери зараз активно впроваджують 4-денний робочий тиждень та віддалену роботу як головний інструмент утримання талантів [1, 2]. Також, слід зазначити, що останні роки внесли корективи, які виділяють Чехію серед інших країн ЄС. Чеські HR-департаменти стали масово впроваджувати українську мову в корпоративні додатки та системи навчання, а посада «координатора для іноземців» стала стандартною для великих заводів.

Хоча Чехія та Німеччина є сусідами та тісними економічними партнерами, підходи до управління персоналом в них мають суттєві відмінності (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика систем управління персоналом в Чехії та Німеччині

Параметр	*Чехія*	*Німеччина*
Прийняття рішень	Швидше, часто через неформальні домовленості. Більша готовність до компромісів	Процесуальне, детальне, часто потребує тривалого консенсусу (Konsensprinzip)
Планування	Гнучке. Чехи - майстри імпровізації («золоті чеські ручки»), якщо план не спрацював	Жорстке та довгострокове. Відхилення від регламенту сприймається болісно
Прямолінійність	Критика часто завуальована або подається через гумор, щоб не зіпсувати стосунки	Дуже пряма та конструктивна критика (Direktheit). Помилку обговорюють відкрито
Роль профспілок	Впливові в промисловості, але в приватному секторі та IT їхня роль слабша	Дуже сильні (Mitbestimmung). Працівники мають реальний вплив на стратегію компанії через ради

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 3].

На відміну від Німеччини, де бюрократія з дипломами може тривати роками, чеські роботодавці частіше йдуть на поступки, дозволяючи фахівцям працювати, поки триває процес нострифікації. Чеський HR-менеджмент зараз активно запозичує концепцію «Humanness» (людяності). Через те, що ринок перегрітий, компанії змагаються в тому, хто створить «сімейну» атмосферу, тоді як у Німеччині акцент залишається на професійному розвитку та чітких посадових інструкціях [1].

Кожна із систем має своє переваги і недоліки, які і визначають можливості імплементації їх досвіду в Україні. Перевагами чеської системи є висока правова визначеність, ефективна система професійного розвитку, баланс інтересів сторін, адаптивність до змін. Німецької – висока продуктивність праці завдяки кваліфікованому персоналу, соціальна стабільність і низький рівень трудових конфліктів, прогнозованість управління через чіткі правила і процедури, тісний зв'язок освіти і ринку праці, а також високий рівень довіри між сторонами трудових відносин.

Недоліками чеської системи є вплив іноземних інвесторів на кадрову політику, дефіцит кваліфікованих кадрів в певних галузях, зростання витрат підприємств на персонал. У порівнянні із іншими країнами Центральної та Східної Європи в Чехії доволі висока вартість робочої сили. Останнє є характерним і для Німеччини, але в порівнянні із провідними в економічному плані країнами регіону. Недоліками Німецької системи також є жорсткість регулювання (менша гнучкість у кадрових рішеннях), складність процедур узгодження рішень через участь багатьох сторін, повільніша адаптація у кризових ситуаціях порівняно з більш ліберальними моделями.

З урахуванням українських реалій доцільною є селективна адаптація окремих елементів двох досліджених систем:

інституціоналізація HR-процесів через чітке нормативне регулювання процедур управління персоналом і впровадження стандартів HR-діяльності;

запровадження елементів співуправління через створення дорадчих органів працівників на підприємствах і залучення персоналу до обговорення управлінських рішень;

формування системного підходу до розвитку персоналу шляхом впровадження компетентнісних моделей і організації безперервного навчання;

формалізація HR-процесів через чітко визначені процедури оцінювання, мотивації та кар'єрного розвитку і їх цифровізація шляхом автоматизації кадрових процесів, використання HR-аналітики.

Проведений аналіз свідчить про доцільність використання в Україні комбінованої моделі, що поєднує гнучкість і адаптивність чеського підходу з інституційною зрілістю та соціальною орієнтованістю німецької системи.

Список джерел

1. Pauknerová D., Lorencová H., Půbalová K. Czech Leadership Culture: Determinants of Preferred Leader Behaviour / *Cross-cultural research. The Journal of Comparative Social Science.* 2024. V. 58. Issue 4. URL :

https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/10693971241266647 (дата звернення: 13.04.2026).

2. Mammadova R. The Contextual Analysis of HRM Practices in Multinational Companies in the Czech Republic / Organization and Human Capital Development. 2022. Vol. 1. URL : https://journals.researchsynergypress.com/index.php/orcadev/article/view/1120/1637 (дата звернення: 13.04.2026).

3. Dittmann L. Are the Management Challenges in Czechia and Germany Different? Horton International. URL : https://hortoninternational.com/are-the-management-challenges-in-czechia-and-germany-different/ (дата звернення: 13.04.2026).

КАПРАНОВ Максим,
асистент кафедри менеджменту та маркетингу,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (м. Дніпро)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У HR-ЕКОНОМІЦІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

Використання нейромереж поступово змінює уявлення про те, чим є управління персоналом у сучасній економіці. Адже, якщо раніше HR-служба здебільшого сприймалася як підрозділ, що займається добором кадрів, оформленням документів, адаптацією працівників і контролем окремих процедур, то сьогодні її роль стає значно ширшою. Цей підрозділ дедалі більше працює з даними, компетентностями, продуктивністю, професійними траєкторіями, ризиками плинності персоналу та розвитком людського капіталу. І у цьому процесі використання штучного інтелекту не є просто новим технічним інструментом, а змінює саму логіку управління. За висновками S. Panigrahi, AI впливає на трансформацію HR через автоматизацію рутинних операцій, удосконалення рекрутингу, аналітичну підтримку кадрових рішень і підвищення точності прогнозування потреб організації у персоналі [1].

Тобто, мова йде не лише про те, що певні дії виконуються швидше, тут важливіше інше: HR починає діяти не тільки реактивно, коли проблема вже виникла, а й прогнозно – коли ризики або потреби можна побачити заздалегідь. Це добре видно на прикладі рекрутингу. Раніше фахівець із персоналу переглядав резюме, порівнював досвід кандидатів, проводив співбесіди й на основі цього формував висновок. Тепер частину цієї роботи може виконувати система: проаналізувати резюме, зіставити компетентності з вимогами вакансії, виділити потенційно релевантних кандидатів. Формально це економить час. Але одночасно виникає інше питання: за якими критеріями система вирішує, хто є «релевантним»? Чи не повторює вона старі упередження? Чи не відсіює нестандартних кандидатів, які не вписуються в типову модель, але можуть бути цінними для організації?

Саме тому застосування штучного інтелекту в HR не можна оцінювати тільки через швидкість або економію витрат. Це надто вузький погляд.

F. Shah, M. Alam і S. Khan розглядають штучний інтелект як чинник трансформації не лише HR, а й менеджменту, маркетингу, управління, фінансової інклюзії та інших сфер організаційної діяльності [2]. Такий підхід є важливим, бо HR-функція не існує окремо від загальної системи управління. Кадрові рішення пов'язані з фінансовим плануванням, організаційною культурою, продуктивністю праці, навчанням персоналу, інноваційністю бізнесу. Якщо підприємство переходить до управління на основі даних, то й управління персоналом неминуче стає більш аналітичним. Однак аналітичність не означає автоматичну правильність, дані можуть допомагати керівнику краще бачити ситуацію, але вони не завжди пояснюють її причини. Наприклад, зниження продуктивності працівника може бути пов'язане не з низькою мотивацією, а з перевантаженням, нечіткими завданнями, конфліктом у команді або професійним вигоранням. Алгоритм може зафіксувати зміну показників, але зрозуміти людський контекст має менеджер. Це одна з ключових меж використання AI в HR-економіці.

International Labour Organization у технічному документі щодо штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами звертає увагу на ризики алгоритмічної дискримінації, непрозорості автоматизованих рішень, порушення приватності та надмірного цифрового контролю за працівниками [3]. У сфері HR ці ризики особливо чутливі, адже рішення стосуються не абстрактних процесів, а конкретних людей: їхнього працевлаштування, кар'єрного зростання, оплати праці, професійної репутації.

Штучний інтелект не є справедливим лише тому, що працює з даними. Якщо дані сформовані на основі попередньої управлінської практики, у якій уже були упередження, система може їх відтворити. Наприклад, якщо в минулому на керівні посади частіше призначали людей певного віку, статі або типу освіти, алгоритм може сприйняти таку практику як бажану модель. У результаті зовні сучасне цифрове рішення фактично закріплюватиме стару нерівність. Тому впровадження AI в HR потребує не тільки програмного забезпечення, а й відповідальних правил.

У дослідженні McKinsey & Company використовується підхід, згідно з яким штучний інтелект має не заміщувати людину, а розширювати її можливості, допомагати краще працювати з інформацією, швидше виконувати складні завдання і приймати більш обґрунтовані рішення [4].

Для HR це означає, що AI доцільно розглядати як інструмент підтримки, а не як самостійного суб'єкта кадрового управління. Він може підготувати аналітику, виявити закономірності, запропонувати варіанти. Але остаточне рішення, особливо якщо воно впливає на трудову долю людини, має залишатися за відповідальним керівником або HR-фахівцем.

Це не заперечує користі технологій. Навпаки, саме такий підхід робить їх більш безпечними й практично цінними.

World Economic Forum у дослідженні про великі мовні моделі та робочі місця підкреслює, що LLM впливають не тільки на професії загалом, а й на

окремі завдання в межах цих професій [5]. Для HR це має принципове значення. Ринок праці змінюється не лише через появу нових спеціальностей або зникнення старих. Частіше змінюється внутрішній зміст роботи. Частина завдань автоматизується, частина – виконується швидше, частина – потребує нових цифрових компетентностей.

Тому HR-служба має аналізувати не лише назви посад. Потрібно бачити структуру завдань, набір компетентностей, потенціал перенавчання, можливість внутрішньої мобільності працівників. У цьому сенсі штучний інтелект може допомогти організації точніше зрозуміти, які навички вже є, яких бракує і які будуть потрібні найближчим часом.

Для України тема відповідального використання штучного інтелекту в HR також стає дедалі актуальнішою. Національне агентство України з питань державної служби у 2025 році представило практичні рекомендації щодо використання AI для HR, акцентуючи увагу на ефективній та безпечній роботі з такими інструментами [6]. Особливо важливо це для державного сектору, де кадрові рішення мають бути не лише ефективними, а й прозорими, обґрунтованими та недискримінаційними. Міністерство цифрової трансформації України також підготувало рекомендації з відповідального використання штучного інтелекту у сфері управління персоналом [7]. У цих рекомендаціях важливим є сам принцип: AI можна використовувати, але його застосування має бути контрольованим, зрозумілим і відповідальним. Не можна механічно переносити кадрові дані в цифрову систему без чіткого розуміння того, як ці дані обробляються, хто має до них доступ і як результати аналізу впливають на рішення. Тут ідеться не про обмеження розвитку, а про нормальну управлінську обережність.

Українські дослідники також розглядають цифровізацію HR як частину загальної трансформації економіки. В. В. Гірняк аналізує зміну HR-технологій в умовах цифровізації, звертаючи увагу на оновлення підходів до добору, навчання, оцінювання та розвитку персоналу [8]. У практичному вимірі це означає, що HR-процеси стають більш пов’язаними між собою. Рекрутинг уже не можна відокремити від адаптації, адаптацію – від навчання, навчання – від оцінювання, а оцінювання – від кар’єрного розвитку. AI може посилити цей зв’язок. Наприклад, система бачить, що працівник має певні сильні компетентності, але потребує розвитку в іншій сфері. На основі цього можна запропонувати навчання, включити працівника до нового проєкту або розглянути його для внутрішнього переміщення. Такий підхід відрізняється від традиційної моделі, де розвиток персоналу часто був формальним і не завжди пов’язаним із реальними потребами організації.

В своєму дослідженні О. І. Ковтун розглядає штучний інтелект як чинник підвищення ефективності управління людськими ресурсами [9]. Але, ефективність у HR не повинна розумітися тільки як скорочення витрат або прискорення процедур. Якщо система швидко закриває вакансії, але якість найму залишається низькою, це не є повноцінною ефективністю. Якщо AI допомагає оцінювати продуктивність, але працівники не розуміють критеріїв оцінювання, це створює недовіру. Якщо аналітика використовується для

розвитку персоналу – це один результат. Якщо для прихованого тиску – зовсім інший. Тому економічний ефект AI в HR має оцінюватися ширше. Йдеться про якість кадрових рішень, збереження цінних працівників, розвиток компетентностей, зниження плинності, підвищення залученості, кращу відповідність людського капіталу стратегії організації.

А. М. Мельник пов'язує вплив інструментів штучного інтелекту з трансформацією бізнес-моделей управління персоналом [10]. Це важливий акцент, оскільки AI змінює не лише окремі операції. Він впливає на те, як організація створює цінність через людей. У традиційній моделі працівник часто розглядався через посаду, функції та обсяг виконаної роботи. У новій моделі більше значення мають компетентності, здатність до навчання, гнучкість, цифрова грамотність, участь у командних процесах, внесок у знання організації.

Це і є одна з основних змін HR-економіки.

О. О. Шевченко, досліджуючи економічні аспекти впровадження ШІ в систему менеджменту підприємств, звертає увагу на можливості оптимізації витрат, підвищення продуктивності та вдосконалення управлінських рішень [11]. У сфері HR ці можливості справді значні. AI може зменшити навантаження на фахівців, автоматизувати типові запити, пришвидшити аналіз кадрових даних, допомогти у плануванні навчання й оцінюванні ризиків.

Водночас упровадження штучного інтелекту саме по собі не гарантує кращого управління. Потрібні якісні дані, зрозумілі процедури, підготовлені фахівці, захист персональної інформації та пояснення для працівників. Якщо ці умови відсутні, організація може отримати не трансформацію, а лише нову цифрову оболонку для старих проблем.

Цифровий HR не зводиться до використання більшої кількості програм. І. В. Бондаренко, аналізуючи сучасні тренди цифровізації HR-процесів, підкреслює значення світового досвіду та перспектив розвитку цифрових інструментів у роботі з персоналом [12]. Проте справжня цифровізація починається тоді, коли змінюється якість взаємодії між організацією і працівником. Працівник має отримувати зрозуміліші можливості для розвитку, швидший зворотний зв'язок, доступ до навчання, прозоріші правила кар'єрного руху.

У цьому випадку AI може працювати не як інструмент контролю, а як інструмент підтримки.

A. Al-Mansoori та M. Al-Shamsi розглядають інтеграцію штучного інтелекту в HRM через можливості, виклики та співпрацю людини з AI [13]. Саме ідея співпраці є найбільш збалансованою тому, що вона не перебільшує можливості технології, але й не заперечує її корисності. AI може виконувати аналітичну роботу, допомагати в пошуку закономірностей, готувати рекомендації, зменшувати рутинне навантаження. Людина має залишатися відповідальною за інтерпретацію результатів, етичну оцінку та остаточне рішення. Особливо це важливо в ситуаціях, де неможливо обійтися лише формальними показниками: конфлікт у колективі, професійне вигорання, складна адаптація нового працівника, питання звільнення або кар'єрного просування.

A. Malik і P. Budhwar у систематичному огляді показують, що штучний інтелект уже використовується в різних напрямах HRM: рекрутингу, управлінні талантами, навчанні, оцінюванні продуктивності, залученості персоналу [14]. Така широта застосування свідчить про те, що AI поступово стає частиною стандартного інструментарію HR. Але, поширення технології не означає, що всі організації використовують її зріло, та часто AI впроваджується фрагментарно: окремий чатбот, окрема система оцінювання, окрема платформа навчання. Якщо ці елементи не пов'язані зі стратегією управління персоналом, їхній ефект залишається обмеженим.

Harvard Business Review звертає увагу на взаємний характер змін: AI трансформує HR, але й сама HR-функція впливає на те, як організація приймає та використовує AI [15]. Це дуже важливий момент. Саме HR має пояснити працівникам, які зміни відбуваються, які навички стають потрібними, як змінюється зміст роботи, чому цифрові інструменти не повинні сприйматися лише як загроза. Якщо HR не виконує цієї ролі, впровадження AI може викликати спротив, недовіру або формальне використання без реальної користі.

Корпоративні платформи також активно інтегрують AI у кадрові процеси. SAP Ukraine розглядає штучний інтелект як інструмент трансформації HR через автоматизацію, аналітику, персоналізацію досвіду працівників і підтримку управлінських рішень [16]. Це свідчить про те, що AI дедалі частіше буде вбудованим елементом HR-систем, а не окремою додатковою функцією. Відповідно, організаціям потрібно не лише купувати або підключати такі рішення, а й розуміти, як вони працюють.

HURMA у своїх матеріалах акцентує увагу на тому, де AI дає вимірювану користь для HR, а де виникають ризики [17]. Такий практичний підхід є доречним. Найбільша користь AI проявляється там, де є повторювані процеси, великі масиви інформації, потреба у швидкій первинній обробці даних. Найбільші ризики – там, де рішення стосуються складних людських ситуацій і можуть мати довгострокові наслідки для працівника.

Отже, штучний інтелект змінює HR-економіку в кількох напрямах (рис.1).

По-перше, він переводить управління персоналом у більш аналітичну площину. Кадрові рішення дедалі частіше спираються на дані, прогнози, моделі поведінки, оцінювання компетентностей. Це може підвищити якість управління, але тільки за умови, що дані є коректними, а рішення – зрозумілими й контрольованими.

По-друге, AI змінює підхід до людського капіталу. Працівник розглядається не лише як виконавець посадових обов'язків, а як носій компетентностей, досвіду, потенціалу розвитку. Це дає можливість краще планувати навчання, внутрішню мобільність і професійне зростання.

По-третє, зростає значення відповідальності. У сфері HR не можна повністю покладатися на алгоритм, навіть якщо він працює швидко і технічно виглядає переконливо. Кадрові рішення потребують людського контролю, пояснення та етичної оцінки.

Рис. 1. Напрямки змін ШІ HR-економіки

** Візуалізацію сформовано автором з використанням інструментів штучного інтелекту (Gemini)*

І, нарешті, змінюється роль самого HR-фахівця. Він уже не може бути лише адміністратором процедур. Сучасний HR має розуміти дані, цифрові інструменти, логіку AI-рекомендацій, ризики автоматизації, питання приватності та недискримінації. Одночасно він має зберігати те, що не може бути повністю алгоритмізоване: увагу до контексту, здатність до діалогу, розуміння організаційної культури, відповідальність за людину.

Таким чином, штучний інтелект у HR-економіці не слід сприймати як універсальне рішення всіх кадрових проблем. Він є сильним інструментом, але його ефективність залежить від того, у яку управлінську систему він вбудований. Якщо організація має прозорі правила, якісні дані, підготовлених фахівців і повагу до працівника, AI може посилити HR-функцію. Якщо ж цих умов немає, технологія лише прискорить помилки, які вже існували.

Найбільш обґрунтованою є модель, у якій штучний інтелект підтримує управління персоналом, але не замінює людське рішення. Він бере на себе рутину, первинний аналіз, пошук закономірностей і підготовку рекомендацій. Людина залишає за собою контекст, етичну оцінку, пояснення і відповідальність. Саме така модель дозволяє поєднати економічну ефективність із людяністю управління.

Список джерел

1. Panigrahi S. AI in HR: Impact of Artificial Intelligence on Transforming Human Resources. *The American Journal of Management and Economics Innovations*. 2025. Vol. 7, Issue 07. P. 51–58. DOI: https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue07-06.

2. Shah F., Alam M., Khan S. AI Transformations In Management, Human Resources, Marketing, Governance and Financial Inclusion. *ResearchGate Working Papers*. 2026. P. 1–24. URL : https://www.researchgate.net/publication/404263192_AI_Transformations_In_Manage

ment_Human_Resources_Marketing_Governance_and_Financial_Inclusion (дата звернення 14.04.2026).

3. International Labour Organization. *AI in human resource management: Technical Working Paper*. Geneva : ILO, 2025. URL : https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-11/wp154_web.pdf (дата звернення 14.04.2026).

4. McKinsey & Company. *AI in the workplace: Superagency in the workplace – empowering people to unlock AI's full potential at work*. New York : McKinsey, 2025. URL : https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work (дата звернення 14.04.2026).

5. World Economic Forum. *Jobs of Tomorrow: Large Language Models and Jobs*. Geneva : WEF, 2024. URL : https://www.weforum.org/publications/jobs-of-tomorrow-large-language-models-and-jobs/ (дата звернення 14.04.2026).

6. Національне агентство України з питань державної служби. Штучний інтелект для HR: представлено практичні рекомендації для ефективної та безпечної роботи. Київ : НАДС, 2025. URL : https://nads.gov.ua/news/shtuchnyi-intelekt-dlia-hr-predstavleno-praktychni-rekomendatsii-dlia-efektyvnoi-ta-bezpechnoi-roboty (дата звернення 14.04.2026).

7. Міністерство цифрової трансформації України. *Рекомендації з відповідального використання штучного інтелекту у сфері управління персоналом*. Київ : Мінцифра, 2025. URL : https://storage.thedigital.gov.ua/files/4/54/747daa2d949a8b4046ce7aed873aa54c.pdf (дата звернення 14.04.2026).

8. Гірняк В. В. Трансформація HR-технологій в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL : https://economyandsociety.in.ua/ (дата звернення 14.04.2026).

9. Ковтун О. І. Штучний інтелект як чинник підвищення ефективності управління людськими ресурсами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 48. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/ (дата звернення 14.04.2026).

10. Мельник А. М. Вплив інструментів штучного інтелекту на трансформацію бізнес-моделей управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL : http://economy.nayka.com.ua/ (дата звернення 14.04.2026)

11. Шевченко О. О. Економічні аспекти впровадження ШІ в систему менеджменту підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. URL : https://www.business-inform.net/ (дата звернення 14.04.2026).

12. Бондаренко І. В. Сучасні тренди цифровізації HR-процесів: світовий досвід та перспективи. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 82. URL : http://bses.in.ua/ (дата звернення 14.04.2026).

13. Al-Mansoori A., Al-Shamsi M. Integration of Artificial Intelligence in Human Resource Management: Analyzing Opportunities, Challenges, and Human-AI Collaboration. *Institutional Repository UiTM*. 2024. P. 12–35. URL : https://ir.uitm.edu.my/113594/1/113594.pdf (дата звернення 14.04.2026).

14. Malik A., Budhwar P. Artificial Intelligence in Human Resources Management: A Systematic Review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9, Issue 2. URL : https://www.mdpi.com/journal/joitmc (дата звернення 14.04.2026).

15. Harvard Business Review. How AI Is Changing HR (and Vice Versa). *Harvard Business Publishing*. 2024. Vol. 102, Issue 4. URL : https://hbr.org/ (дата звернення 14.04.2026).

16. SAP Ukraine. AI для HR: як штучний інтелект трансформує HR. Київ : SAP Global, 2025. URL : https://www.sap.com/ukraine/resources/ai-for-hr (дата звернення 14.04.2026).

17. HURMA. Штучний інтелект для HR: де вимірювана користь AI, а де ризики. *HURMA Blog*. 2026. URL : https://hurma.work/blog/shtuchnyy-intelekt-dlya-rozvytku-hr/ (дата звернення 14.04.2026).

КОРЖ Марина,
доктор економічних наук,
професор кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет (м. Київ)
БОЖОК Вікторія,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Міжнародний бізнес»,
Державний торговельно-економічний університет (м. Київ)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ

Цифровізація суттєво змінила підхід компаній до взаємодії зі споживачами, створивши гостру потребу у персоналізованих пропозиціях. Інтеграція штучного інтелекту в маркетингові стратегії дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, а й будувати глибокі, емоційно значущі зв'язки з клієнтами. Завдяки ШІ маркетинг трансформується з масового інструменту в індивідуальний сервіс, що відповідає вимогам ринку, який стрімко змінюється.

Однією із ключових переваг штучного інтелекту є здатність обробляти величезні обсяги даних та виявляти закономірності у поведінці споживача. ШІ створює детальні, динамічні профілі клієнтів, аналізуючи їхню поведінку за кількома каналами, включаючи перегляд онлайн-сторінок, історію покупок, активність у соціальних мережах і навіть офлайн-взаємодію. Це глибоке розуміння дозволяє маркетологам прогнозувати потреби, уподобання та майбутню поведінку. Наприклад, Netflix використовує алгоритми штучного інтелекту для аналізу звичок перегляду, тривалості перегляду та оцінок користувачів, створюючи персоналізовані рекомендації щодо контенту, які підтримують зацікавленість глядачів [1].

Штучний інтелект найкраще підходить для розробки стратегій маркетингу в соціальних мережах у сучасному світі. Це допомагає маркетологам створювати

контент, який є доречним та своєчасним в очах споживачів. Пропозиції продуктів чи послуг, які їм потрібні, надаються споживачам у потрібний час. За даними Wibowo et al. (2020), лайки, поширення та коментарі кожного клієнта аналізуються за допомогою алгоритмів ШІ, щоб відстежувати їхні потреби в режимі реального часу. До 88% маркетологів, які взаємодіють зі ШІ, використовують його для досягнення вищої залученості клієнтів завдяки безперебійному взаємодії з брендом у багатьох точках контакту. Також ШІ сигналізує про типи публікацій, які можуть отримати високий рівень залученості. Ця стратегія дозволяє правильно планувати соціальні мережі та підвищує прибутковість [2].

Здатність штучного інтелекту забезпечувати персоналізацію в режимі реального часу являє собою революційний підхід до маркетингових стратегій. Традиційний підхід масових маркетингових кампаній більше не є ефективним у сучасному середовищі, де споживачі очікують гіперрелевантності в кожній точці контакту. Інструменти штучного інтелекту дозволяють маркетологам надавати персоналізований контент, рекомендації та рекламні акції в режимі реального часу на основі останніх взаємодій клієнта. Наприклад Amazon за допомогою рекомендаційних систем на базі штучного інтелекту надає клієнтам високо персоналізовані пропозиції щодо товарів на основі їхньої поведінки в інтернеті, історії покупок і навіть схожих дій користувачів. Така персоналізація в режимі реального часу не лише покращує взаємодію з клієнтами, але й призводить до значного збільшення продажів і лояльності клієнтів, що дає Amazon конкурентну перевагу [3].

Також інструменти штучного інтелекту можуть визначати вподобання клієнтів на одній платформі та поширювати ці дані на всі канали, забезпечуючи безперебійний та послідовний досвід взаємодії з брендом. Наприклад, штучний інтелект може допомогти брендам впроваджувати персоналізовану рекламу на платформах соціальних мереж, таких як Facebook та Instagram, показуючи клієнтам продукти або контент, з яким вони, найімовірніше, взаємодіятимуть на основі попередньої поведінки. Водночас інструменти штучного інтелекту можуть персоналізувати маркетингові кампанії електронною поштою, аналізуючи поведінку користувачів, гарантуючи, що клієнти отримують рекомендації щодо продуктів, пропозиції або контент, що відповідає їхнім інтересам. Такий рівень інтеграції створює більш цілісний шлях клієнта та підвищує ефективність маркетингових зусиль загалом [3].

Ще одним потужним застосуванням штучного інтелекту в маркетинговій стратегії є прогнозна аналітика. Штучний інтелект може прогнозувати майбутню поведінку клієнтів, дозволяючи компаніям передбачати потреби та відповідно коригувати свої стратегії. Прогнозні моделі можуть виявляти закономірності в даних про клієнтів, такі як ймовірність покупки, ризик відтоку або навіть бажані методи комунікації. Для маркетологів це означає можливість активно взаємодіяти з клієнтами, перш ніж вони прийматимуть рішення. Бренди, що використовують прогнозні моделі штучного інтелекту, можуть орієнтуватися на клієнтів за допомогою персоналізованих пропозицій або контенту, перш ніж вони відмовляться від покупки, або пропонувати релевантні продукти саме тоді,

коли вони найімовірніше здійснять конверсію. Таке передбачення дозволяє брендам бути більш гнучкими та чуйними, гарантуючи, що вони випереджають конкурентів, які покладаються виключно на історичні дані та традиційні маркетингові підходи [3].

Отже, штучний інтелект змінює маркетингові стратегії, дозволяючи аналізувати великі обсяги даних і формувати детальні профілі клієнтів. Це забезпечує точнішу сегментацію, підвищує релевантність контенту та ефективність взаємодії з аудиторією. Алгоритми ШІ у соціальних мережах, рекомендаційних системах та електронному маркетингу дозволяють адаптувати комунікації до індивідуальних потреб споживачів у режимі реального часу. Персоналізація на основі ШІ забезпечує більш цілісний досвід взаємодії з брендом і ефективніше використання ресурсів, підвищуючи залученість і лояльність клієнтів.

Список джерел

1. AI and the New Era of Personalized Marketing: Strategies for Success. Artificial intelligence is changing how businesses connect with their customers. Personalized marketing is now an expectation. URL : https://www.acquisition-international.com/ai-and-the-new-era-of-personalized-marketing-strategies-for-success/ (дата звернення 19.03.2026).

2. Beyari H. and Hashem T. The Role of Artificial Intelligence in Personalizing Social Media Marketing Strategies for Enhanced Customer Experience URL : https://www.mdpi.com/2076-328X/15/5/700 (дата звернення 19.03.2026).

3. How AI is Revolutionizing Customer Engagement and Marketing Strategy URL : https://wearemadcraft.com/insights/ai-powered-marketing-revolution/ (дата звернення 19.03.2026).

КОРЖ Марина,
доктор економічних наук,
професор кафедри світової економіки,
Державний торговельно-економічний університет (м. Київ)
СТЕПОВА Діана,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Міжнародний бізнес»,
Державний торговельно-економічний університет (м. Київ)

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ РЕКЛАМИ НА ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Як відомо, репутація бренду базується на його оригінальності, надійності, простоті розпізнавання, відповідальності та надійності. У сучасному цифровому світі всі ці аспекти відіграють певну роль і впливають на те, як люди ставляться до певної компанії.

Сьогодні, глобальний бізнес стикається з проблемами часу, лояльності, інновацій, позиціонування, якості, мови та комунікації, підробок та змін у середовищі. Дослідження пропонує керівництву дати бренду час для дозрівання, поряд з прагненням утримувати клієнтів та забезпечувати їхню лояльність до компанії. Останнє можливе шляхом використання цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг – це вже не шлях майбутнього, це шлях сьогодення. Протягом багатьох років цифровий маркетинг перетворився з вторинної маркетингової стратегії на основний засіб залучення клієнтів.

Зі швидким розвитком технологій, важливість цифрового маркетингу стає все більш очевидною. Методи цифрового маркетингу є більш доступними, цілеспрямованими та часто ефективнішими, ніж традиційні методи [1].

Споживачі проводять більше часу в Інтернеті, ніж будь-коли раніше, що робить важливим для глобальних брендів наявність надійної стратегії цифрового маркетингу. Цифровий маркетинг включає різні стратегії, зокрема:

– маркетинг у соціальних мережах (включає використання платформ, таких як Facebook, Instagram, TikTok, Twitter та інших, для досягнення маркетингових цілей) [2]. Соціальні мережі надають брендам чудову платформу для просування своїх продуктів та послуг. Бренди використовують соціальні мережі для генерування потенційних клієнтів, збільшення трафіку веб-сайту та стимулювання продажів. Бренди можуть використовувати соціальні мережі для відповіді на запити клієнтів, надання підтримки клієнтів та створення спільноти лояльних клієнтів. Моніторинг соціальних мереж дозволяє брендам постійно вимірювати настрої клієнтів. Бренди можуть аналізувати дані соціальних мереж, щоб визначити найефективніші стратегії цифрового маркетингу та відповідно коригувати їх;

– email-маркетинг – спрямований на роботу із цільовою аудиторією, яку формують користувачі мережі Інтернет [3];

– SEO – комплекс заходів і дій, які усувають, запобігають або мінімізують технічні помилки на сайті та покращують читабельність ресурсу роботами пошукових систем [4];

– PPC-рекламу – цілий напрямок інтернет-реклами, який просуває товари і послуги у пошуковій або контекстно-медійній мережі [5];

– контент-маркетинг – виражати всі ті цінності, які ідентифікують бізнес з точки зору унікальності, послідовності, якості та відповідності [6].

Ці методи дозволяють глобальним брендам просувати свої продукти та послуги більш цільовій аудиторії, відстежувати поведінку клієнтів та аналізувати дані для постійного вдосконалення своїх маркетингових стратегій.

Однак, зростання цифрового маркетингу також принесло свій власний набір викликів. Виділитися в Інтернеті може бути складно, враховуючи зростання конкуренції. Глобальні бренди повинні бути креативними у своїх зусиллях з цифрового маркетингу, щоб привернути увагу своєї цільової аудиторії.

Крім того, цифровий маркетинг вимагає унікального набору навичок, яким володіють не всі маркетологи. Бренди повинні інвестувати в навчання та

розвиток, щоб забезпечити ефективні зусилля з цифрового маркетингу.

Вплив цифрового маркетингу на імідж бренду різний. Позитивні ефекти включають підвищення впізнаваності бренду, покращення залучення клієнтів та вищі показники утримання клієнтів. Негативні наслідки включають брак автентичності та прозорості, нерозвинені стратегії цифрового маркетингу та не орієнтацію на потрібну аудиторію.

Тож, імідж глобального бренду – це сприйняття та репутація, які він має в свідомості своєї цільової аудиторії. Це сума досвіду, який споживачі мали з брендом. Позитивний імідж бренду має вирішальне значення для успіху будь-якого глобального бренду.

Цифровий маркетинг змінив міжнародний бізнес, змінив способи виходу компаній на ринки, взаємодії з клієнтами, організації діяльності та конкуренції. Його вплив поширюється на стратегічні, операційні, фінансові та регуляторні аспекти.

Виділяють стратегічний ефект, який проявляється в наступному – він знижує бар'єри для входу – цифрові канали (пошук, соціальні мережі, торгові майданчики) дозволяють швидко протестувати ринок і запустити продукт без фізичної інфраструктури. Час виходу на ринок скорочується з місяців або років до неділі.

Вплив на клієнтів і бренд реалізується переважно через омніканальну взаємодію, персоналізацію та автоматизацію маркетингу, що сприяє підвищення комерційної цінності клієнта (CLV).

Фінансові та результативні наслідки проявляються переважно у зниженні витрат на залучення клієнтів на нижчих ринках за рахунок програмної реклами, органічного пошуку та соціальних мереж.

Оперативні та організаційні наслідки проявляються через створення віддалених команд, регіональних центрів та здійснення аутсорсингу у сферах контенту, пошукової оптимізації, SEO та управління спільнотами, що забезпечує масштабування міжнародних операцій [7].

Отже, цифровий маркетинг має значний вплив на глобальний імідж бренду. Завдяки методам стратегіям цифрового маркетингу, міжнародні бренди можуть покращити свій зовнішній вигляд, збільшити залученість клієнтів та збільшити продажі. Оскільки технології продовжують розвиватися, цифровий маркетинг відіграватиме вирішальну роль в успіху глобальних брендів.

Список джерел

1. Sheth D.. The impact of digital marketing on global brand image: A customer segmentation approach. International Journal of Science and Research Archive. 2023, 10(01), P. 730–735.

2. Решетнікова О.В., Боровик Т.В., Сенько І.М. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. Економіка та суспільство. Випуск №65 / 2024. С. 1–5.

3. Email-маркетинг як основний канал персоналізованої комунікації зі споживачем. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/10.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

4. Що таке SEO і навіщо потрібна пошукова оптимізація. URL : https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-seo-i-navishcho-potribna-poshukova-optimizatsiya/ (дата звернення: 15.04.2026).
5. Pay-Per-Click як рекламна модель: що це таке, і Навіщо PPC потрібна саме вам. URL : https://netpeak.net/uk/blog/pay-per-click-yak-reklamna-model-shcho-tse-take-i-navishcho-ppc-potribna-same-vam/ (дата звернення: 15.04.2026).
6. Дербеньова Я. Сучасний контент-маркетинг: сутність та KPI. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-103
7. What is the impact of digital marketing on the international business field? URL : https://www.quora.com/What-is-the-impact-of-digital-marketing-on-the-international-business-field (дата звернення: 15.04.2026).

МАРШАВІН Юрій,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
КИЦАК Тарас,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
МАРШАВІН Олег,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Економіка»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

КРЕАТИВНА КОНФІГУРАЦІЯ СФЕРИ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

В умовах повоєнної модернізації України, коли бракуватиме матеріальних ресурсів і робочої сили, вирішальними чинниками розвитку мають стати знання та людський креативний капітал. Навіть під час російсько-української війни на тлі значних втрат промислового потенціалу та масової релокації підприємств, креативні види діяльності виявили відносну стійкість, зберегли свій кадровий потенціал [1].

Результати проведеного аналізу показують, що ознаками креативної зайнятості більшість українських та закордонних дослідників визнають: 1) індивідуальний характер праці; 2) створення переважно нематеріального продукту. Однак за такого підходу з креативного сегменту відсікається значна когорта креативних працівників і видів діяльності. Скажімо, як оцінити працю осіб, зайнятих в кіноіндустрії, театральному мистецтві, види діяльності, які

безперечно, відносяться до креативних. Однак фільми і спектаклі створюються не однією людиною (індивідуумом), наприклад режисером, а також акторами, костюмерами, каскадерами, композиторами, операторами, спеціалістами з комп'ютерної графіки, освятителями тощо.

Щодо обмеження креативної зайнятості лише нематеріальним продуктом, то тут також виникають проблеми. Ми знаємо багатьох видатних особистостей, результати прояву креативності яких спричинили революційні стрибки у матеріальній сфері. Серед них інженери, економісти, управлінці. При «широкому» підході, на якому ми наполягаємо, креативна зайнятість виходить за межі мистецтва, розважально-культурної, освітньої та наукової діяльності. Оскільки її ключовими результатами є нові технології, інновації у різноманітних галузях та індустріях, її межі стрімко просочується в усі галузі економіки та соціально-гуманітарної сфери з метою отримання доходу шляхом задоволення визначених потреб споживачів [2, с. 43]. Виходячи з цих концептуальних підходів, можна вважати, що креативна економіка включає види економічної діяльності, суб'єкти якої продукують творчі ідеї, створюють нові продукти, послуги і технології, використовують інновації, які знаходять попит на ринках.

На нашу думку, до креативної зайнятості доцільно також віднести підприємництво, ключовими ознаками якого є самостійна, ініціативна, систематична діяльність з метою отримання прибутку, а також досягнення інших економічних і соціальних результатів [3, ч. 1, ст. 20]. Відповідно до нашої точки зору, креативний сегмент ринку праці охоплює ємний за обсягом зміст і включає галузі та індустрії, що виробляють матеріальні і нематеріальні (духовні, соціальні) цінності, а також управлінську та організаційно-економічну діяльність. Ми вважаємо, що у «широкому» розумінні, виникнення і розвиток креативної зайнятості є природним процесом, який по мірі цивілізаційного прогресу буде поширюватися і характеризуватися оригінальним способом мислення, вмінням генерувати і комбінувати старі і нові ідеї. З подібним підходом певним чином корелюється думка одного із фундаторів концепції креативності Р.Флоріди, якій вважає, що креативні працівники мають розмірковували, застосовували й поєднували стандартні підходи в незвичні способи відповідно до ситуацій, приймали рішення та оцінювали обставини, періодично застосовували радикально нові підходи [4, с. 55–56].

Всю сукупність креативних працівників за ознаками частки креативності в їх праці та за правовим статусом, на нашу думку, доцільно згрупувати у три категорії, незалежно від сфери або галузі, у якої реалізується їхня зайнятість. Перша: особи, які в процесі праці постійно проявляє креативність, генерують нові ідеї. Сюди в основному входять люді, зайняті різноманітними видами і напрямами мистецтва, архітектурою, рекламою, маркетингом і PR-діяльністю, програмуванням, а також науковці і підприємці, науково-педагогічні працівники. Більшість із цієї категорії трудящих за правовим статусом переважно відноситься до самозайнятих осіб. Друга категорія креативних працівників в основному працює за наймом і поряд з креативною діяльністю виконує звичайні (стандартні) виробничі операції. До них слід віднести частку інженерів, менеджерів, освітян, медиків, спеціалістів, що використовують

інформаційно-комунікаційні системи, комп'ютерне обладнання тощо. Третя група охоплює зайнятих осіб, які у процесі виконання посадових обов'язків, стандартних виробничих процедур та операцій інколи проявляють креативність.

Ми переконані, що для поширення креативної праці і креативної зайнятості в Україні вже сформовані необхідні передумови.

По-перше, останніми роками виявилася значна кількість працівників, особливо серед молоді, з високим інтелектуальним рівнем, зокрема зайнятих у сферах ІТ-технологій, досліджень і розробок, реклами, консалтингу, видавничої справи тощо. Наявність якісного людського креативного потенціалу розглядається нами як перша передумова успішної повоєнної модернізації вітчизняної економіки, її ключовий стратегічний ресурс.

По-друге, оскільки креативний сектор жорстко не прив'язаний до транспортних комунікацій і дешевої робочої сили, природних ресурсів, значна частина яких в Україні втрачена, у тому числі через передачу частини рідкоземельних корисних копалин в американську концесію, формується друга об'єктивна передумова для розвитку креативної зайнятості. У повоєнний період розвиток національної економіки має базуватись на переході від сировинної моделі з переважанням експорту проміжної продукції низького рівня перероблення на інноваційну економіку, у центрі якої перебуває людина як носій знань, професійних компетентностей та креативного потенціалу.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства креативність слід розглядати у тісному взаємозв'язку з розвитком людського капіталу. Для України розвиток креативного людського капіталу набуває надзвичайного значення у зв'язку з необхідністю подолання наслідків російської воєнної агресії, інноваційної модернізації сфери зайнятості.

Список джерел

1. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2013-2024 роках. Державна служба статистики України. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pssg/dvvsg_ek_2013_2022_u.xlsx (дата звернення: 10.04.2026).

2. Петрова І. Л. Розвиток креативності як імператив стратегічного управління людськими ресурсами. *Social and labour relations: theory and practice*. 2022. Т. 12. № 2. С. 40-48. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.12(2).2022.05

3. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України № 4196-IX від 9 січня 2025 року. URL : https://zakon.rada.gov.ua.laws/show/419620?find=1&text=%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD#w1_24 (дата звернення: 21. 04. 2026).

4. Флоріда Р. Homo creativus. Як новий клас завойовує світ. Київ : Наш формат, 2018. 432 с.

МИХАЙЛИШИН Лілія,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)
УРБАСЬ Надія,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Міжнародні економічні відносини»,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ DEI В HR: ПОВЕДІНКОВІ МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ ГЕНДЕРНОЇ АСИМЕТРІЇ

Сьогодні HR-економіка стрімко розвивається під впливом глобалізації, цифровізації та зростанні ролі людського капіталу. Переставши обмежуватися підбором персоналу, вона стала стратегічною функцією, що прямо впливає на продуктивність організацій, адже працівники почали розглядатися не лише як витрати, але як актив, який потрібно втримати.

З такої точки зору, у сфері управління людськими ресурсами з'являється все більше трендів та новітніх конструктів, які спираються не лише на фінансові дані та адміністрування, але на принципи поведінкової економіки та організаційної психології. Поведінкова економіка вивчає та пояснює, як когнітивні упередження, емоції чи власні нераціональні рішення впливають на кінцевий результат проектів, середовище у компаніях і навіть глобальний рівень фінансової системи. У HR це означає, що рішення щодо підбору кадрів, оцінювання чи просування можуть бути несвідомо викривлені. Організаційна психологія ж спрямована на підвищення мотивації персоналу та створення сприятливих умов праці шляхом аналізу, коучингу та тімбілдингу.

Оскільки підприємства дедалі більше усвідомлюють, що саме люди є ключовим ресурсом для розвитку, і що їхня здатність ефективно керувати ними визначає їхню конкурентоспроможність, стає очевидною необхідність впровадження нових підходів, що спираються на таку концепцію.

Одним із прикладів слугує DEI (Diversity, Equity, Inclusion), який поєднує інституційний підхід (правила, політики, стандарти) з поведінковим підходом (зміна способу мислення та прийняття рішень) та передбачає формування здорового професійного середовища [1, с. 32]. Поняття diversity (різноманіття) відображає відмінності між працівниками на робочих місцях, такі як стать, вік, освіта, професійний досвід, культурне середовище тощо. Equity (рівність можливостей) означає не просто формальну рівність, а забезпечення справедливого доступу до ресурсів на основі індивідуальних умов. Inclusion (інклюзія) передбачає створення середовища, у якому кожен працівник відчуває свою причетність, має можливість висловлювати думку та брати участь у прийнятті рішень [2, с. 45].

Інтеграція принципів DEI в HR має стратегічне значення для організацій. Останні дослідження показують, що команди, які впровадили цей тренд, є більш інноваційними, краще вирішують складні проблеми та приймають більш обґрунтовані рішення. Це пояснюється більшою цінністю працівників, яка дає можливість розширити спектр точок зору та досвіду. Такі компанії також схильні залучати та утримувати людей в довгостроковій перспективі [1; 3]. Водночас, розвиток DEI стосується не лише розробки політик, а й зміни поведінкових моделей у повсякденній роботі.

Однією з основних проблем, яку покликана вирішувати концепція DEI, є гендерна нерівність. Вона проявляється у різному доступі до можливостей між чоловіками і жінками, зокрема у вигляді ефекту «скляної стелі», поділу професій за гендерною ознакою та різниці в оплаті праці (gender pay gap) [2]. Гендерна асиметрія може виникати навіть у тих організаціях, де формально дотримуються принципів рівності.

Причини гендерної нерівності значною мірою пов’язані з поведінковими факторами. До них належать несвідомі упередження, соціальні стереотипи, очікування щодо ролей чоловіків і жінок у суспільстві, а також усталені практики прийняття рішень. Ключова проблема полягає не у самому існуванні цих факторів, але у тому, що вони часто є неявними, хоча суттєво впливають на результати відбору, оцінювання та просування працівників [3, с. 64]. Саме тому її подолання потребує застосування інструментів поведінкової економіки та організаційної психології.

Першим важливим етапом є зменшення впливу упереджень під час рекрутингу ще до особистого контакту з кандидатом. Для цього використовується анонімізація резюме (Blind CVs), коли з документів видаляються ім’я, фото та інші ознаки, що містять гендерну інформацію і можуть впливати на суб’єктивну оцінку. Також застосовуються **гендерно-нейтральні вакансії,** у яких формулювання не містять стереотипних характеристик; **оцінка кандидатів групами,** що дозволяє порівнювати їх між собою, а не оцінювати окремо, та **структуровані інтерв’ю,** які забезпечують рівні умови для всіх кандидатів [4].

Наступним важливим етапом є забезпечення справедливості при кар’єрному просуванні. Тут одним із поведінкових інструментів є одночасна оцінка кандидатів на підвищення, що дозволяє уникнути подвійних стандартів, а також впровадження чітких критеріїв оцінювання результатів роботи (KPI), які забезпечують прозорість процесу. Особливу увагу необхідно приділяти ситуаціям, пов’язаним із перервою у кар’єрі, зокрема після декретної відпустки. У таких випадках важливо забезпечити рівні можливості для повернення до роботи та подальшого розвитку, що дозволяють зменшити загальний рівень «ефекту материнства» (motherhood penalty) – ситуації, коли жінки після декрету мають менше шансів на просування.

Ще одним напрямом є забезпечення справедливості у сфері оплати праці. Для цього організації проводять регулярні аудити, що дозволяють виявляти гендерний розрив у заробітній платі. Окрім цього, важливо запроваджувати прозорі зарплатні діапазони у вакансіях, що не тільки допомагають уникнути

дискримінації, але й підвищують довіру до роботодавця. Додатково використовується відмова від запитань про попередню заробітну плату, щоб уникнути перенесення будь-якої нерівності з попереднього місця роботи [5, с. 11].

Окрім формальних процесів, важливу роль відіграє організаційна культура. Зокрема, доцільно формувати гендерно збалансовані HR-команди, щоб підвищувати об'єктивність прийняття рішень. Також потрібно розвивати програми підтримки працівників (ERGs), зокрема менторських програм та професійних спільнот, які сприяють професійному розвитку, обміну досвідом та зменшують рівень вигорання.

Отже, інтеграція принципів DEI в HR є комплексним процесом, що охоплює всі етапи роботи з персоналом – від підбору до розвитку і мотивації. Подолання гендерної асиметрії теж потребує системного підходу, що поєднує інституційні зміни, використання інструментів поведінкової економіки та трансформацію організаційної культури. Саме це дозволяє створити справедливе та ефективне робоче середовище.

Список джерел

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. 824 p.

2. Blau F. D., Kahn L. M. The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations. Journal of Economic Literature. 2017. Vol. 55(3). P. 789–865.

3. Bohnet I. What Works: Gender Equality by Design. Cambridge: Harvard University Press, 2016. 400 p.

4. Thaler R., Sunstein C. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. New Haven: Yale University Press, 2008. 312 p.

5. World Economic Forum. Global Gender Gap Report. Geneva, 2023. 350 p.

МІНАКОВ Олексій,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Економіка»,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНІВ АВТОНОМНОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-ПРОЦЕСАХ

Поява агентних систем штучного інтелекту, здатних до самостійного виконання завдань, трансформує підходи до застосування штучного інтелекту – від допоміжного інструмента до системи, якій делегуються дії та рішення.

За прогнозом Gartner, до 2030 року 50% поточної діяльності у сфері HR буде автоматизовано за допомогою штучного інтелекту або виконуватиметься ШІ-агентами, що фундаментально змінить функції, ролі та процеси HR-підрозділів [1].

Це свідчить про розширення участі штучного інтелекту в HR-процесах, включно з такими, що характеризуються невизначеністю, контекстуальною залежністю та високою ціною помилки. За таких умов постає потреба у типологізації рівнів автономності ШІ в HR-процесах.

Попри наявність підходів до визначення рівнів автономності в галузі автономних транспортних засобів [2], безпілотних літальних апаратів [3], бойових автономних систем [4], ці шкали мають виражену доменну специфіку та не можуть бути безпосередньо перенесені у сферу управління персоналом. Це зумовлено тим, що HR-рішення характеризуються високою когнітивною складністю, контекстуальною варіативністю, значною залежністю від правових та етичних обмежень, впливом соціально-психологічних чинників, а також відкладеним і часто непрямим впливом на організаційні та економічні результати підприємства.

Брак методологічно обґрунтованих підходів до визначення рівня автономності ШІ-систем призводить до двох протилежних дисфункцій: надмірної залежності від автоматизованих рішень або, навпаки, їх системного недовикористання, що, зрештою, знижує потенційний економічний ефект від упровадження штучного інтелекту й ускладнює атрибуцію відповідальності за наслідки HR-рішень.

У цій роботі автономність штучного інтелекту в HR-процесах пропонується трактувати як багатовимірну функціональну характеристику ШІ-системи, що відображає межі делегованих їй повноважень, ступінь самостійності у формуванні або реалізації HR-рішень, а також форму та інтенсивність людського нагляду.

Наукова новизна полягає у розробленні авторської шестирівневої класифікації автономності штучного інтелекту в системі управління персоналом підприємства, яка, на відміну від наявних доменних шкал, враховує специфіку HR-рішень і чітко розмежовує управлінські повноваження людини і ШІ-системи на кожному рівні (табл. 1).

Запропонована класифікація визначає ролі людини та ШІ-системи на кожному рівні автономності та слугує методологічною основою проєктування та безпечного використання HR-систем нового покоління.

Окремого наголосу потребує те, що зі зростанням рівня автономності штучного інтелекту в HR-процесах посилюються не лише організаційні, а й нормативно-правові та етичні ризики. Відповідно до Акту ЄС про штучний інтелект, до високоризикових віднесено ШІ-системи, призначені для рекрутингу та відбору кандидатів, ухвалення рішень щодо умов, просування чи припинення трудових відносин, розподілу завдань на основі індивідуальної поведінки або характеристик особи, а також моніторингу й оцінювання працівників. А використання ШІ-систем для виявлення емоцій працівників на робочому місці заборонене, за винятком випадків медичного або безпекового призначення [5].

Таблиця 1

Шестирівнева класифікація автономності ШІ в HR-процесах

Рівень	*Назва рівня*	*Роль людини*	*Роль ШІ*	*Типові сценарії використання*
0	Нульова автономія	Виконавець і контролер всіх дій без винятку	Відсутній, жодних рішень не ухвалює	Ручний облік робочого часу, ручна аналітика
1	Дескриптивна автономія	Ініціатор, ухвалює рішення на основі інформації від ШІ	Агрегує, візуалізує та узагальнює HR-дані, не формуючи рекомендацій	Дашборди плинності кадрів, моніторинг залученості працівників
2	Дорадча автономія	Обирає з варіантів, наданих ШІ	Пропонує варіанти HR-рішень	Скринінг резюме та ранжування кандидатів, підбір навчання
3	Делегована автономія	Визначає правила, контролює постфактум, скасовує рішення за потреби	Самостійно ухвалює типові рішення в межах попередньо затверджених правил	Автоматичне затвердження відпусток, автоматичне нарахування бонусів
4	Умовна автономія	Моніторинг і втручання у разі відхилення	Ухвалює рішення в стандартних і більшості нестандартних ситуацій	ШІ-інтерв'ю з автономним відбором кандидатів, алгоритмічне формування кадрового резерву
5	Повна автономія	Виконує мета-функцію – визначає стратегічні рамки та періодично здійснює аудит рішень	Автономно керує визначеною HR-функцією без необхідності оперативного підтвердження з боку людини	Автономне управління утриманням талантів, автономне управління рекрутментом

Джерело: розроблено автором

За таких умов підвищення автономності ШІ в HR не може розглядатися виключно як технологічне вдосконалення, а потребує узгодження кожного рівня автономності з межами правової допустимості, інтенсивністю людського нагляду та конфігурацією відповідальності за наслідки HR-рішень.

Список джерел

1. Gartner. Predicts 2025: The Future of the HR Operating Model. Stamford : Gartner, Inc., 2024. URL : https://www.gartner.com/en/articles/hr-operating-model (дата звернення: 18.04.2026).

2. SAE International. J3016_202104: Taxonomy and Definitions for Terms Related to Driving Automation Systems for On-Road Motor Vehicles. Warrendale, PA : SAE International, 2021. 41 p. URL : https://www.sae.org/standards/j3016_202104-taxonomy-definitions-terms-related-driving-automation-systems-road-motor-vehicles (дата звернення: 18.04.2026).

3. ASTM F3269-17. Standard Practice for Methods to Safely Bound Flight Behavior of Unmanned Aircraft Systems Containing Complex Functions. West Conshohocken, PA: ASTM International, 2017. URL : https://www.astm.org/f3269-17.html (дата звернення: 18.04.2026).

4. Department of Defense. DoD Directive 3000.09 «Autonomy in Weapon Systems». Directive. Washington, DC: U.S. Department of Defense, 25 January 2023. URL : https://www.esd.whs.mil/portals/54/documents/dd/issuances/dodd/300009p.pdf (дата звернення: 18.04.2026).

5. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. L, 2024/1689, 12.07.2024. URL : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (дата звернення: 18.04.2026).

РОМАНЧУКЕВИЧ Віталій,
доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
ДУ «Київський авіаційний інститут»
ЛЮДОВИК Даніїл,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП »Міжнародні економічні відносини»,
ДУ «Київський авіаційний інститут»

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ESG У МІЖНАРОДНОМУ ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

У тезах досліджено роль інноваційних технологій у впровадженні принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у міжнародному логістичному бізнесі. Обґрунтовано, що цифровізація, автоматизація та використання аналітичних інструментів сприяють підвищенню екологічної ефективності, соціальної відповідальності та якості корпоративного управління. Проаналізовано вплив сучасних технологій на зниження вуглецевого сліду, підвищення прозорості ланцюгів постачання та покращення умов праці. Визначено перспективи інтеграції ESG-принципів у глобальні логістичні системи.

Вступ. У сучасних умовах глобалізації міжнародний логістичний бізнес зазнає значних трансформацій під впливом технологічного розвитку та зростаючих вимог до сталого розвитку. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) набуває дедалі більшого значення як ключовий орієнтир для компаній, що прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [6].

Водночас інноваційні технології виступають важливим інструментом реалізації ESG-принципів у логістичній діяльності.

Мета. Метою дослідження є аналіз впливу інноваційних технологій на впровадження принципів ESG у міжнародному логістичному бізнесі та визначення їх ролі у забезпеченні сталого розвитку.

Основний текст. Міжнародна логістика є складною багаторівневою системою, що охоплює виробництво, транспортування, зберігання та розподіл товарів у глобальному масштабі. В умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог до сталого розвитку інтеграція принципів ESG стає необхідною умовою ефективного функціонування логістичних систем [1]. У цьому контексті інноваційні технології виступають ключовим драйвером трансформації логістичного бізнесу.

Екологічний аспект (Environmental) у міжнародній логістиці передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, зокрема скорочення викидів парникових газів, зниження енергоспоживання та раціональне використання ресурсів. Одним із найбільш ефективних інструментів є використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання для оптимізації транспортних маршрутів. Такі технології дозволяють враховувати численні фактори, включаючи дорожню ситуацію, погодні умови та завантаженість транспортної інфраструктури, що сприяє зменшенню витрат палива та обсягів викидів CO_2 [2]. Додатково застосування Інтернету речей (IoT) забезпечує моніторинг стану транспортних засобів у реальному часі, що дозволяє своєчасно виявляти технічні несправності та запобігати надмірному споживанню ресурсів.

Важливу роль у забезпеченні екологічної сталості відіграє використання великих даних (Big Data), які дозволяють аналізувати логістичні потоки та визначати найбільш ефективні варіанти організації перевезень. Завдяки цьому підприємства можуть зменшувати кількість порожніх рейсів, оптимізувати завантаження транспорту та скорочувати логістичні витрати [3]. Крім того, впровадження цифрових двійників (digital twins) дає змогу моделювати логістичні процеси та прогнозувати їх екологічні наслідки ще до фактичної реалізації.

Соціальний аспект (Social) ESG передбачає забезпечення безпечних і гідних умов праці, розвиток людського капіталу та підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. У міжнародній логістиці це особливо актуально через складність і ризикованість багатьох операцій, зокрема у сфері транспортування та складської діяльності. Впровадження роботизованих систем і автоматизованих складів дозволяє значно зменшити фізичне навантаження на працівників, знизити рівень виробничого травматизму та підвищити продуктивність праці.

Крім того, цифрові платформи управління ланцюгами постачання забезпечують прозорість взаємодії між усіма учасниками процесу, включаючи постачальників, перевізників і клієнтів. Це сприяє підвищенню довіри, покращенню якості обслуговування та формуванню відповідального бізнес-середовища [5]. Водночас сучасні технології дозволяють відстежувати

дотримання трудових стандартів і прав людини в глобальних ланцюгах постачання, що є важливим елементом соціальної складової ESG.

Управлінський аспект (Governance) пов'язаний із забезпеченням ефективного корпоративного управління, дотриманням етичних норм і підвищенням прозорості бізнес-процесів. У цьому контексті значного поширення набувають блокчейн-технології, які дозволяють створювати децентралізовані системи обліку даних із високим рівнем захисту. Використання блокчейну у логістиці забезпечує повну відстежуваність руху товарів, зменшує ризики шахрайства та сприяє підвищенню довіри між партнерами [4].

Додатково застосування систем управління на основі штучного інтелекту дозволяє підвищити якість прийняття управлінських рішень, мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Це особливо важливо в умовах швидких змін ринкового середовища та високої невизначеності.

Окремої уваги заслуговує розвиток концепції «зеленої логістики», яка передбачає впровадження екологічно чистих технологій у всі етапи логістичного процесу. Йдеться про використання електричного та гібридного транспорту, альтернативних джерел енергії, а також екологічно безпечних матеріалів для пакування. Такі заходи дозволяють не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й підвищити репутацію компаній на міжнародному ринку [7].

Крім того, важливим напрямом є інтеграція ESG-принципів у стратегічне управління логістичними компаніями. Це передбачає розробку відповідних політик, стандартів і показників ефективності (KPI), що дозволяють оцінювати рівень сталого розвитку підприємства. У цьому процесі важливу роль відіграє міжнародне співробітництво та дотримання глобальних стандартів, що сприяє гармонізації підходів до управління логістичними системами [6].

Таким чином, інноваційні технології створюють необхідні умови для ефективної інтеграції ESG-принципів у міжнародний логістичний бізнес. Вони забезпечують підвищення екологічної ефективності, соціальної відповідальності та якості управління, що в сукупності сприяє формуванню стійких і конкурентоспроможних логістичних систем у глобальному масштабі.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що впровадження інноваційних технологій у міжнародному логістичному бізнесі сприяє ефективній реалізації ESG-принципів. Визначено, що цифровізація, автоматизація та аналітичні інструменти є ключовими факторами підвищення екологічної та соціальної відповідальності підприємств.

Висновки. Отже, інноваційні технології відіграють важливу роль у впровадженні ESG у міжнародному логістичному бізнесі. Вони забезпечують підвищення ефективності логістичних процесів, зниження негативного впливу на довкілля та покращення якості управління. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку нових механізмів інтеграції ESG-принципів у глобальні ланцюги постачання.

Список джерел
1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Pearson Education, 2023.
2. Ivanov D., Dolgui A. Digital Supply Chain and Industry 4.0: Technologies and Applications. Springer, 2022.
3. Waller M., Fawcett S. Data Science, Predictive Analytics, and Big Data in Supply Chain Management Journal of Business Logistics. 2023.
4. Sheffi Y. The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected. MIT Press, 2024.
5. Kache F., Seuring S. Big Data Analytics in supply chain management International Journal of Operations & Production Management. 2023.
6. OECD. Global Value Chains: Efficiency and Risks in International Supply Chains. 2024.
7. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024.

ТАРАНИЧ Оксана,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)
СЕРЕДА Дар'я,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Менеджмент»,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ АКТИВ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИМІРЮВАННЯ, ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ

Сьогодні українська економіка переживає період постійних змін і випробувань. Воєнний стан і пов'язані з ним кризові явища змушують підприємства працювати у середовищі високої невизначеності, де стабільність і конкурентоспроможність вже не можна сприймати як щось гарантоване. У таких умовах бізнесу особливо важливо мати ефективно налагоджену операційну систему, яка забезпечує безперервність ключових процесів, злагоджену роботу підрозділів і швидку адаптацію до нових викликів.

Водночас ключовим чинником забезпечення цієї стійкості виступає персонал, здатний ефективно функціонувати в умовах стресу, що актуалізує дослідження резильєнтності як важливого економічного ресурсу організації.

Питання резильєнтності персоналу останніми роками активно досліджується у сфері менеджменту та економіки праці. У науковій літературі вона розглядається як здатність працівників і організацій адаптуватися до змін, ефективно функціонувати в умовах невизначеності та швидко відновлюватися після кризових ситуацій.

О. Чиханцова підкреслює, що резильєнтність персоналу є важливим фактором стійкості та ефективності компаній, оскільки сприяє подоланню кризових явищ і підтриманню стабільних результатів діяльності [1]. Л.О. Лігоненко та В.А. Андрійчук розглядають резильєнтність як економічний концепт, що відображає здатність організацій адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати довгостроковий розвиток [2].

Також у наукових джерелах наголошується на зв'язку резильєнтності зі стресостійкістю та здатністю систем до відновлення після негативних впливів [3]. Саме так, формується підхід до резильєнтності як комплексного явища, що поєднує індивідуальні, організаційні та економічні аспекти

Метою роботи є дослідження резильєнтності персоналу як економічного активу організації, зокрема визначення підходів до її вимірювання, ключових детермінант формування та оцінки впливу на продуктивність підприємства.

Сучасні умови діяльності підприємств виділяються високим рівнем невизначеності, кризовими явищами та постійними змінами, що особливо важливо для української економіки в умовах воєнного стану. У зв'язку з цим для бізнесу критично важливим є забезпечення ефективного функціонування операційної системи, яка гарантує безперервність ключових процесів, злагоджену взаємодію підрозділів і здатність до швидкої адаптації. У той же час визначальну роль у забезпеченні такої стійкості відіграє персонал, який здатний ефективно діяти в умовах стресу.

З економічної точки зору резильєнтність персоналу можна розглядати як нематеріальний актив організації, який впливає на її ефективність через зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, підтримання продуктивності праці та забезпечення стабільності бізнес-процесів [1; 3].

Також у ширшому розумінні резильєнтність виступає ресурсом, що підвищує адаптивність і конкурентоспроможність організацій [2]. Вона допомагає не лише зменшувати витрати, а й загалом підтримувати стійкість підприємства в умовах змін, зокрема через зниження впливу вигорання та втрати продуктивності працівників (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив резильєнтності персоналу на економічні результати організації

Прояви резильєнтності персоналу	*Економічні результати для організації*
Здатність ефективно працювати в умовах стресу	Збереження продуктивності праці
Швидка адаптація до змін	Безперервність бізнес-процесів
Відновлення після кризових ситуацій	Скорочення простоїв та втрат
Емоційна стійкість та низький рівень вигорання	Зменшення витрат на заміну персоналу
Гнучкість у прийнятті рішень	Підвищення ефективності управлінських процесів

Отже, резильєнтність персоналу безпосередньо впливає на ключові економічні результати роботи підприємства.

Важливим аспектом є оцінювання резильєнтності персоналу. Сучасні підходи до її вимірювання можна умовно поділити на дві групи показників. До об'єктивних належать кількісні дані, зокрема KPI працівників, рівень плинності кадрів, показники продуктивності та ефективності роботи. Суб'єктивні показники базуються на оцінці ставлення та поведінки працівників і включають результати опитувань, рівень залученості персоналу, задоволеність роботою та сприйняття організаційного середовища.

Комплексне використання обох підходів дає можливість більш точно оцінити рівень резильєнтності персоналу та своєчасно виявляти ризики зниження організаційної стійкості.

Формування резильєнтності персоналу залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх детермінантів, серед яких важливе місце займає психологічний капітал працівників, що включає самоефективність, оптимізм, надію та витривалість. Не менш важливими є організаційні фактори, зокрема стиль управління, рівень підтримки з боку керівництва, корпоративна культура та умови праці. У сучасних умовах значний вплив мають і зовнішні чинники, пов'язані з економічною та соціальною нестабільністю.

Резильєнтність персоналу напряму впливає на продуктивність і ефективність роботи підприємства. Працівники, які краще справляються зі стресом, легше пристосовуються до змін, швидше приймають рішення і можуть зберігати увагу навіть у складних ситуаціях. Розглянемо їх більш докладно.

1. Управління продуктивністю праці в умовах нестабільності: кризи, стрес, організаційні зміни. Працівники з високим рівнем психологічної та професійної стійкості демонструють здатність ефективно виконувати функціональні обов'язки за умов підвищеного навантаження, невизначеності та обмежених ресурсів, що безпосередньо впливає на стабільність операційної діяльності підприємства.

2. Оптимізація витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, простоєм, емоційним вигоранням, прогулами, лікарняними та звільненнями, що дозволяє підприємству мінімізувати витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. У цьому контексті резильєнтність розглядається як нематеріальний економічний актив, що знижує транзакційні витрати та втрати продуктивності, пов'язані з кадровою нестабільністю.

3. Підвищення адаптивності й інноваційної спроможності підприємства шляхом готовності персоналу до змін, освоєння нових технологій та участі в трансформаційних процесах. Це забезпечує гнучкість бізнес-процесів і підвищує здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики, зберігаючи або підвищуючи рівень продуктивності і довгострокової конкурентоспроможності.

4. Інтеграція резильєнтності в систему управління людським капіталом шляхом включення відповідних показників до систем оцінювання персоналу, програм розвитку, корпоративної культури та управління ефективністю. Формування стійкого персоналу дозволяє підприємству розглядати людський

капітал не лише як ресурс, а як актив, що генерує додану вартість через стабільну продуктивність та здатність до відновлення після кризових впливів.

Висновки. Резильєнтність персоналу є важливим економічним активом організації, що безпосередньо впливає на її продуктивність та стійкість. Вона забезпечує адаптивність працівників, безперервність бізнес-процесів та зниження витрат, пов'язаних із кризовими явищами та плинністю кадрів. Отже, розвиток резильєнтності персоналу є важливим напрямом підвищення ефективності сучасних підприємств.

Список джерел

1. Чиханцова О. Резильентність персоналу як ключовий фактор стійкості та ефективності компанії. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф., 28 берез. 2025 р. Київ: КНЕУ, 2025. С. 611–614.

2. Лігоненко Л.О., Андрійчук В.А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. *52*, 16–37. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037

3. Білинська М.М., Корольчук О.Л. Терміни: Національна резильєнтність (стресостійкість). Публічне управління : термінол. слов. Уклад. : В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. Київ : НАДУ, 2018. С. 101.

ТКАЧУК Денис,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин,
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ)

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

У сучасних умовах трансформації світової економіки та розвитку науково-технічного прогресу, одним із основних інструментів підбору персоналу та управління людським капіталом став штучний інтелект. Зважаючи на розвиток четвертої промислової революції, поширення Big Data, цифрових платформ та інших алгоритмів, стрімкий науковий прогрес в області машинного навчання зумовлює потребу в перегляді підходів до процесу рекрутингу працівників, їх оцінювання та навчання, кар'єрного зростання, внутрішньої комунікації і мотивації персоналу [1]. Це, в свою чергу, змушує потенційного працівника до безперервного навчання та поглиблення знань, адже часи, коли в рамках управління людським капіталом увага зверталася тільки на освіту, професійну підготовку та досвід, минули. Зокрема, потенційному кандидату потрібно здобувати цифрові компетентності, швидко адаптуватися до змін, проявляти креативність і працювати в постійно прогресуючому середовищі.

У цьому контексті роль штучного інтелекту яскраво проявляється через збір, обробку та використання інформації про персонал. Завдяки даним технологіям підприємства мають змогу ефективно і швидко аналізувати масиви кадрових даних, виявляти приховані закономірності, прогнозувати кадрові ризики та ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення [1]. Це зумовлює перехід від інтуїтивної до більш аналітико-обґрунтованої моделі управління людськими ресурсами, яка спирається на відповідні бази даних та висновки цифрових системи.

Згідно даних Міжнародного товариства з управління людськими ресурсами найбільш поширеним використання штучного інтелекту в рамках HR-процесів здійснюється у таких сферах: рекрутинг, співбесіди та найм (64%), навчання та розвиток (43%), а управління ефективністю (25%) [3, с. 233].

Одним із показових прикладів застосування штучного інтелекту проявляється у сфері рекрутингу та підбору персоналу. Так, відповідні програми для HR-процесів на основі машинного навчання здійснюють аналіз відповідності кандидатів вимогам посади, дозволяють формувати списки претендентів, генерувати завдання для співбесід, а також підтримувати первинну комунікацію з потенційними працівниками за допомогою чат-ботів. Це не лише скорочує часові витрати на підбір кадрів, а й дає змогу підвищити оперативність та структурованість процесу прийняття на роботу [2, с. 242].

Не менш важливою є роль штучного інтелекту у сфері навчання і розвитку працівників. Сучасні технології дають змогу проводити навчальний процес персоналізовано, адаптувати зміст освітніх програм до індивідуальних потреб працівника, відстежувати прогрес і формувати рекомендації для подальшого розвитку [2, с. 240]. Це дозволяє підвищити ефективність навчання та його практичне значення для працівника і підприємства, формувати гнучкі механізми управління людським капіталом, які здатні пристосуватися до викликів сучасності.

Також інтелектуальні системи на основі штучного інтелекту можуть застосовуватися підприємством з метою оцінювання результативності і продуктивності праці, виявлення змін у рівні залученості персоналу, автоматизації звітності та підтримки менеджерів у процесі ухвалення кадрових рішень. Завдяки цьому система управління людським капіталом стає більш динамічною, аналітичною і здатною оперативно реагувати на проблеми, які раніше могли залишатися непоміченими.

Поряд із новими можливостями, які виникають в рамках розвитку штучного інтелекту, є нові ризики пов’язані із конфіденційністю персональних даних, кібербезпекою, прозорістю ухвалення рішень на основі відповідних алгоритмів, потенційною упередженістю в процесах набору, оцінювання і просування працівників. Якщо алгоритми навчаються на викривлених або неточних даних, вони можуть закріплювати дискримінацію кандидатів у новій технологічній формі, що зумовлює потребу в створенні на підприємствах відповідних систем етичного контролю, які забезпечать рівність усіх кандидатів у процесів найму.

HR-фахівці все більше схиляються до комбінованої моделі, яка ґрунтується на принципі людиноцентричності, де штучний інтелект використовується як інструмент підтримки, аналітичного супроводу та рекомендації, але остаточне рішення зберігається за людиною [2, с. 239–240]. Такий підхід дозволяє поєднати точність цифрових систем із критичним мисленням, відповідальністю та етичним судженням менеджера.

Отже, роль штучного інтелекту в управлінні людським капіталом є складним і багатовимірним процесом, який полягає не тільки в автоматизації кадрових процесів, а й у зміні управлінських підходів до роботи з персоналом та підвищенні стратегічної цінності людського капіталу для підприємства. Сукупність інструментів штучного інтелекту в поєднання із людиноцентричним підходом дозволить ефективно здійснювати управління людським капіталом та зміцнити конкурентоспроможність сучасного підприємства.

Список джерел

1. Завгородній А.О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74.

2. Ситник Н.І., Пермінова С.О. Трансформації HR-менеджменту на основі людино-центрованого підходу. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 237–244.

3. Чабаненко О.С. Глобальні тренди в управлінні людським капіталом на підприємствах. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 231–236.

ТЮХТЕНКО Наталія,
доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК ВАЖЛИВИЙ ТРЕНД HR-СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Функціонування вітчизняного та світового бізнес-середовища обумовлює необхідність пошуку шляхів підвищення соціально-економічної ефективності управління людськими ресурсами, що на рівні підприємства реалізується через сучасну HR-стратегію. Успішні світові практики все більше пов’язують її з управлінням талантами (TM – Talent Management), як невід’ємною складовою системи менеджменту організації.

Поняття «управління талантами» з’явилось у науковому обігу завдяки публікації «The War for Talent», оприлюдненій McKinsey у 90-х роках XX століття. Було аргументовано, що у економіці знань максимально цінним ресурсом, за який слід боротися, є талановиті (винятковi) люди, а не технологія чи капітал - «better talent is worth fighting for» [1, с. 8].

Згодом ця точка зору отримала підтримку ряду дослідників. Так E. Michaels висловився про «особливу цінність для організації» працівників, які є «високоефективними» і «високопотенційними». Внаслідок цього традиційне управління персоналом, яке має фокус на усіх співробітниках, переходить у інноваційну форму, коли пропонується диференційований підхід до працівників (що власне розглядається як основа ТМ) [2].

Зі стратегічної точки зору своє бачення на ТМ висловили D. G. Collings, K. Mellahi у 2009 році: «діяльність та процеси, що включають систематичну ідентифікацію ключових посад, які диференційовано сприяють стійкій конкурентній перевазі організації, розвиток кадрового резерву з високопотенційних та високопродуктивних працівників для заповнення цих ролей, а також розробку диференційованої архітектури управління персоналом» [3, с. 304]. Автори таким чином обґрунтовують *нову стратегію управління людськими ресурсами* організації, що передбачає три основні трансформації:

по-перше, зміна фокусу з людей на стратегічні позиції компанії;

по-друге, перехід від загальних практик управління персоналом до диференційованої архітектури менеджменту;

по-третє, перегляд операційної перспективи на користь стратегічної.

Слід зазначити, що сьогодні у академічній літературі виділяють два фундаментальних підходи до ТМ: *інклюзивний та ексклюзивний*.

Інклюзивний підхід (представники – M. Buckingham, D. O. Vosburgh) базується на розумінні того, що у кожної людини є певні таланти, а задача HR-менеджменту їх виявити та влучно використати унікальність кожного у професійній діяльності [4].

Ексклюзивний підхід (представники – M. A. Huselid, B. E. Becker, R. W. Beatty) звертає увагу на обмеженість ресурсів і аргументує важливість для організації «гравців А» (10–20% кращих працівників), результати діяльності яких сприяють розвитку компанії непропорційно [5].

Емпіричні дослідження підтверджують переваги ексклюзивного підходу, показуючи, що у різних сферах діяльності кращі працівники виробляють товарів і послуг більше, ніж середні, на 400–800 % [6]. При цьому інклюзивний підхід розглядається як такий, що покращує партнерство та командну роботу в організаціях. Враховуючи зазначене, слід наголосити на важливості використання *комбінованого (гібрідного) підходу*, що поєднує інклюзивний та ексклюзивний характер ТМ. Наприклад, E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, T. F. González-Cruz у такій якості пропонують збалансований підхід, у якому поєднуються і базові інвестиції у всіх працівників, і додатковий розвиток для високопрофесійного персоналу [7].

Виходячи із важливості поєднання в реальному бізнес-просторі інклюзивного та ексклюзивного фундаментальних підходів у ТМ, слід розглянути запропоновану M. Armstrong і S. Taylor *інтегровану модель управління талантами* [8], яка представлена нами на рис. 1. Вона складається із взаємопов'язаних послідовних етапів, які мають власні специфічні показники, що дозволяє приймати оптимальні управлінські рішення у питаннях не тільки

підбору персоналу, а і що особливо важливе – в умовах швидких трансформацій сьогодення – у використанні та відтворенні людських ресурсів організації.

Слід погодитися з J. W. Boudreau, P. M. Ramstad, що на всіх етапах управління талантами для забезпечення стратегії розвитку організації важлива процедура *аналітики талантів* [9], яка дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо підбору, розстановки, використання та відтворення людських ресурсів організації. Саме у такому поєднанні, з нашої точки зору, можливе досягнення високих показників діяльності компанії та успішність управління нею в умовах складних трансформацій сучасності [10].

Рис. 1. Інтегрована модель управління талантами

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Слід зазначити, що проблематика управління талантами як ключового напряму сучасного HR-менеджменту, має значну зацікавленість у практичному застосуванні. Так, компанії Google, Unilever та інші довели ефективність використання ТМ у досягненні і забезпеченні конкурентних переваг. При цьому проблематика управління талантами щодня набуває нових окрас і викликів, пов'язаних із питаннями *етичного управління* (диференційоване ставлення може демотивувати працівників, таланти яких були не визначені або не використані); *проблемами різноманітності, складності вимірювання високопотенційних працівників* тощо. Тренди майбутнього в управлінні талантами повинні спиратись, з нашої точки зору, на *компетентнісні* основи діяльності кожного працівника відносно обраної сфери діяльності та професійних обов'язків [11], *соціокультурні чинники*, *диджитал-технології, командні взаємовідносини* та напрацювання ефективних *методик оцінки талантів* для їх залучення і використання в реальному бізнес-середовищі.

Список джерел

1. Chambers E. G. The War for Talent / E. G. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. M. Hankin, E. G. Michaels // McKinsey Quarterly. 1998. № 3. P. 44–57.

2. Michaels E. The War for Talent / E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2001. 200 p.

3. Collings D. G. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda / D. G. Collings, K. Mellahi // Human Resource Management Review. 2009. Vol. 19, № 4. P. 304–313.

4. Buckingham M. Managing Performance / M. Buckingham, D. O. Vosburgh // Gallup Management Journal. 2001. Vol. 1, № 1. P. 1–4.

5. Huselid M. A. The Differentiated Workforce / M. A. Huselid, B. E. Becker, R. W. Beatty. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 2005. 278 p.

6. O'Boyle E. The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance / E. O'Boyle, H. Aguinis // Personnel Psychology. 2012. Vol. 65, № 1. P. 79–119.

7. Gallardo-Gallardo E. What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work? / E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, T. F. González-Cruz // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23, № 4. P. 290–300.

8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong, S. Taylor. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p.

9. Boudreau J. W. Beyond HR: The New Science of Human Capital / J. W. Boudreau, P. M. Ramstad. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2007. 288 p.

10. Тюхтенко Н. А., Навроцька М. М. Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін. (2025). *Серія: Економіка*, *29*, 85–97. DOI: https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97

11. Тюхтенко Н. А. Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами у контексті світових тенденцій інтелектуального розвитку бізнес-екосистем / *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* № 1 (31). 2025. С. 126–137. DOI: https://doi.org/:10.31471/2409-0948-2025-1(31)-126-137

УСТІЛОВСЬКА Анастасія,
PhD, доцент,
доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
ВОСВИЛО Олексій,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
ОНП «Економіка»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

АПСКІЛІНГ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Upskilling (апскілінг) − це процес безперервного вдосконалення професійних знань та навичок працівника в межах його поточної спеціалізації. Провідні світові компанії розглядають підвищення кваліфікації персоналу як стратегічну інвестицію, оскільки високий рівень підготовки фахівців є ключовим фактором зростання операційної ефективності бізнесу.

На основі звіту Всесвітнього економічного форуму (WEF) було виокремлено пріоритетні компетенції, що є необхідними для успішної професійної діяльності в умовах динамічних змін:

1. Концепція безперервного навчання (Lifelong Learning). Ефективність у сучасному професійному середовищі вимагає виходу за межі стандартних корпоративних програм. Акцент зміщується на самостійний розвиток ключових компетенцій та регулярне оновлення знань у суміжних галузях. Такий мультидисциплінарний підхід дозволяє фахівцям знаходити комплексні рішення та краще розуміти супутні бізнес-процеси.

2. Технологічна конвергенція та інноваційність. Інтеграція новітніх технологій є базовою умовою оптимізації процесів та підвищення якості продукту чи сервісу. Згідно з прогнозами компанії Gartner, подальший розвиток інтелектуальних систем передбачає глибоку трансформацію взаємодії людини та технологій. Технологічний прогрес слід сприймати як інструмент для автоматизації рутини та вивільнення ресурсу для творчих завдань.

3. Аналітичне та критичне мислення. В умовах надмірних інформаційних потоків здатність до об’єктивного аналізу стає критичною. Професійний підхід передбачає відмову від упередженості на користь верифікації даних. Прийняття обґрунтованих управлінських та операційних рішень можливе лише після ретельної фільтрації та деконструкції отриманої інформації.

4. Адаптивність та психологічна резильєнтність. Рівень професійної стійкості (резильєнтності) визначає здатність фахівця продуктивно функціонувати в умовах невизначеності. Це передбачає вміння діяти раціонально, спираючись на факти, а не на емоційні чинники. Збереження високої ефективності під час кризових змін стає обов'язковою кваліфікаційною характеристикою персоналу.

5. Креативність у вирішенні комплексних завдань. Конкурентоспроможність фахівця забезпечується здатністю розв'язувати складні, нестандартні питання. Це потребує оперативного орієнтування в мінливому середовищі, готовності відходити від шаблонних алгоритмів та впроваджувати інноваційні методи роботи.

6. Лідерство та соціальний вплив. Розвиток будь-якої галузі залежить від проактивної позиції її представників. Визнання професійних здобутків є результатом поєднання високої експертності з ініціативністю та відповідальністю. Готовність брати на себе лідерські ролі у складних ситуаціях дозволяє фахівцям здобувати унікальний досвід, недоступний у рутинних умовах.

Поряд із розвитком hard та soft skills, базовими векторами діяльності залишаються:

- комунікативна доступність: здатність трансформувати складні професійні концепції у зрозумілу для клієнта форму, що сприяє ефективній взаємодії та підвищенню лояльності;
- етична відповідальність: дотримання принципів доброчесності та неупередженості у професійній діяльності. Високі етичні стандарти є основою довгострокової репутації бізнесу;
- результатоорієнтованість: пріоритетність досягнення конкретних цілей та показників ефективності над формальним виконанням посадових обов'язків.

Порівняно з європейським чи американським ринками, регуляторні вимоги до кваліфікації в Україні можуть бути менш жорсткими, що зменшує бюрократичне навантаження, але водночас покладає на працівника повну відповідальність за власний розвиток. У таких умовах стратегічно важливо самостійно формувати траєкторію навчання, намагаючись випереджати технологічні тренди та ринкову конкуренцію.

Процес апскілінгу сьогодні є максимально доступним. Безперервність навчання стає ключовим принципом: незалежно від часових ресурсів − чи то кілька годин, чи кілька хвилин на день − інвестиції в знання мають бути системними. Більше того, інструменти штучного інтелекту можна використовувати як персональних консультантів для визначення зон росту та формування індивідуальних планів навчання.

Список джерел

1. Upskilling як ефективний інструмент розвитку розробників. URL : https://indigo.co.ua/ua/blog/upskilling-kak-effektivnyy-instrument-razvitiya-razrabotchika (дата звернення: 10.04.2026).

2. Тренди апскілінгу: які навички розвивати юристам у цифрову епоху. URL : https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/trendi-apskilingu-yaki-navichki-rozvivati-yuristam-u-cifrovu-epohu.html (дата звернення: 10.04.2026).

УСТІЛОВСЬКА Анастасія,
PhD, доцент,
доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
ПЛЮЩАКОВ Володимир,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
ОП «Економіка»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

РОЛЬ РЕСКІЛІНГУ У ФОРМУВАННІ АДАПТИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Термін «рескілінг» (англ. *reskilling*, утворений від префікса *re-* − повторюваність дії та *skill* − навичка) означає повторне або нове оволодіння навичками, тобто процес перекваліфікації [1].

В українському контексті це поняття почало активно використовуватися орієнтовно з 2019–2020 років, передусім у публіцистичних матеріалах, HR-середовищі та в межах різноманітних програм. Зокрема, восени 2023 року шведська неприбуткова організація Beredskapslyftet ініціювала проєкт Reskilling Ukraine − першу програму організації, спрямовану на підтримку громадян України безпосередньо в межах країни. Цей проект став складовою гуманітарної допомоги Швеції Україні. У 2024 році в межах ініціативи було реалізовано програму перекваліфікації OnTrack для 344 жінок, орієнтовану на опанування нетрадиційних для них професій. У 2025 році у співпраці з Міністерством економіки України запущено програму UNIT 6.0, спрямовану на ветеранів і ветеранок. У її межах учасниці отримали необхідні теоретичні та практичні знання для здобуття актуальних професій, зокрема водійки вантажного чи пасажирського транспорту, автомеханікині або монтажниці сонячних електростанцій, що сприяє їхній інтеграції до цивільного життя та ринку праці [2].

Оскільки рескілінг є усвідомленим процесом формування нових професійних компетентностей, необхідних для адаптації до змін на ринку праці, його ключовою рисою виступає цілеспрямованість. Передусім це стосується набуття нових навичок ветеранами та внутрішньо переміщеними особами, що є особливо актуальним у воєнний і повоєнний періоди.

Другою важливою ознакою є адаптивність, адже процес перекваліфікації має відповідати актуальним потребам ринку праці та враховувати економічні, технологічні й соціальні зміни, особливо в умовах криз. За даними Державної служби зайнятості України, рівень офіційного безробіття у 2023 році становив

17,8%, однак із урахуванням часткової зайнятості та прихованого безробіття експертні оцінки сягали 20–22%. Упродовж 2024–2025 років спостерігається поступове зниження цього показника до близько 14,5%, що пов'язують із активним впровадженням програм перекваліфікації та розвитком нових форм зайнятості, таких як дистанційна робота, самозайнятість і соціальне підприємництво[3]. Водночас ринок праці зберігає ознаки сегментованості та регіональної нерівномірності. Так, за даними Держстату, у 2024 році найвищі показники безробіття зафіксовано у східних і південних регіонах, тоді як у західних областях відчувається дефіцит робочої сили, особливо у сферах промисловості та послуг. Такі дисбаланси формують потребу у підвищенні мобільності та гнучкості робочої сили, де визначальну роль відіграє рескілінг як здатність швидко опановувати нові професії або компетентності відповідно до потреб регіональної економіки.

Третя ознака рескілінгу проявляється через поєднання його інституційного та індивідуального вимірів, оскільки цей процес може реалізовуватися як на рівні окремої особи, так і в межах державних або корпоративних програм перекваліфікації.

Інституційна підтримка забезпечується за участю державних органів, закладів освіти, роботодавців і громадських організацій, які формують умови для навчання та професійного оновлення. В Україні поступово вибудовується політика сприяння рескілінгу, зокрема через співпрацю з міжнародними партнерами. Серед ключових інструментів варто виокремити програму «єРобота» (з 2023 р.), що реалізується Міністерством економіки України та спрямована на розвиток самозайнятості й мікропідприємництва. У 2024 р. понад 40 тис. осіб отримали грантову підтримку для навчання або започаткування власної справи, з яких 60% становили жінки, а 22% − внутрішньо переміщені особи. Важливу роль відіграє також проєкт EU4Skills (ЄС, GIZ, 2023–2025), у межах якого формується мережа регіональних центрів професійної освіти із впровадженням дуальної форми навчання та програм рескілінгу у сферах логістики, енергетики, ІТ і сільського господарства. Окрім цього, значущими є ініціативи Міжнародної організації праці, спрямовані на підтримку гідної зайнятості та підготовку кадрів у післявоєнний період. Зокрема, у 2024 році спільно з Державною службою зайнятості України було започатковано програми перекваліфікації для демобілізованих військовослужбовців у восьми регіонах.

Четверта ознака рескілінгу полягає у його соціально-економічній сутності, адже він сприяє збереженню та підвищенню конкурентоспроможності робочої сили, підтримці зайнятості та відтворенню людського капіталу. Водночас зв'язок процесів перекваліфікації із соціально-економічними трансформаціями виступає показником здатності суспільства й економіки ефективно реагувати на воєнні, технологічні та структурні виклики.

П'ята ознака рескілінгу полягає в його безперервному та динамічному характері, адже він виступає як тривалий процес, що охоплює навчання, практичне опанування нових компетентностей і подальшу адаптацію до

змінених професійних ролей. Це набуває особливої актуальності в умовах воєнного та повоєнного періоду.

Водночас, незважаючи на позитивні зрушення, система рескілінгу в Україні під час війни стикається з рядом перешкод. Серед них варто виокремити недостатній рівень фінансування короткострокових програм і обмежену доступність до них у невеликих громадах; відсутність уніфікованої системи сертифікації результатів навчання; диспропорції у розвитку центрів перекваліфікації між регіонами; низьку обізнаність населення щодо можливостей державних програм; а також недостатньо розвинену взаємодію між освітньою сферою та роботодавцями [1, 4].

Список джерел

1. Приходько О., Кривошеєв В. Рескілінг як соціально-економічне явище: зміст, ознаки і прояви на ринку праці України в умовах воєнного стану. *ГРАНІ.* 2026. Том 29. №1. С. 187–195.

2. Reskilling Ukraine. Хто ми? URL : https://www.reskillingukraine.com/about-us (дата звернення: 09.04.2026).

3. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. Укрінформ. Центр аналізу публічних фінансів та публічного управління при Київській школі економіки. URL : https://www.ukrinform.ua/rubricpolytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html (дата звернення: 10.04.2026).

4. European Training Foundation (ETF). Country Fiche: Ukraine. Key policy developments in education, training and employment. URL : https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2024-12/Country%20Fiche_Ukraine_2024_EN_web_0.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

УСТІЛОВСЬКА Анастасія,
PhD, доцент,
доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
РАЗДОБРЄЄВ Валентин,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
ОП «Економіка»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасний етап розвитку глобального бізнес-середовища характеризується масштабними трансформаційними процесами, що охоплюють усі сфери економічної діяльності. Ці зміни значною мірою зумовлені стрімким технологічним прогресом, який не лише модифікує

традиційні бізнес-моделі, а й докорінно трансформує підходи до управління людськими ресурсами. У контексті глобальної діджиталізації відбувається переосмислення класичних управлінських практик, у результаті чого ієрархічні структури організації праці поступово заміщуються більш гнучкими та адаптивними моделями, що базуються на горизонтальній комунікації, міждисциплінарній взаємодії та командній роботі [1].

Особливої ваги ці процеси набувають у сфері HR-менеджменту, який дедалі більше виступає стратегічним інструментом управління в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища. Технології штучного інтелекту, великі дані та алгоритми машинного навчання стають невід'ємною складовою сучасних управлінських практик, істотно змінюючи підходи до підбору персоналу, його адаптації, мотивації та професійного розвитку. Сучасні цифрові платформи забезпечують можливість багатофакторного аналізу кандидатів, враховуючи не лише їхні професійні компетентності, а й поведінкові особливості, психологічні характеристики та потенціал інтеграції в корпоративну культуру. Це дозволяє прогнозувати відповідність претендентів певним посадам і суттєво підвищує якість кадрових рішень.

Важливим напрямом розвитку є впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом. Такі системи сприяють зменшенню суб'єктивності при оцінюванні результатів працівників, забезпечують більшу прозорість кар'єрного розвитку та створюють умови для індивідуалізованих траєкторій професійного зростання. Окрім цього, штучний інтелект відкриває нові можливості для формування персоналізованих освітніх програм, які враховують як потреби бізнесу, так і індивідуальні особливості працівників.

Водночас процес цифровізації HR-сфери супроводжується низкою викликів. Одним із ключових є необхідність постійного оновлення знань і навичок як HR-фахівців, так і працівників загалом. Швидкі темпи технологічного розвитку потребують впровадження адаптивних підходів до навчання, що передбачає інвестиції в освітні платформи, розвиток менторських програм і формування культури безперервного навчання. Іншим викликом є психологічний опір змінам, зумовлений страхом втрати робочих місць, невизначеністю та недовірою до технологій. Це потребує від управлінців формування довірливого середовища та глибокого розуміння соціально-психологічних аспектів змін [2].

Окремої уваги потребують етичні питання використання штучного інтелекту в управлінні персоналом. Застосування алгоритмів у процесах аналізу та прийняття рішень актуалізує проблеми прозорості, можливих проявів дискримінації та захисту персональних даних працівників. Забезпечення балансу між технологічними можливостями та етичними нормами є ключовою умовою формування довіри в організаційному середовищі.

Попри зазначені труднощі, цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів. Використання великих даних дає змогу не лише аналізувати поточний стан системи управління персоналом, а

й формувати стратегічні прогнози її розвитку, що підвищує адаптивність HR-стратегій та забезпечує конкурентні переваги підприємств.

У цілому, цифрова трансформація та інтеграція штучного інтелекту змінюють традиційну парадигму HR-менеджменту, створюючи умови для інноваційного розвитку бізнесу. Водночас ефективність цих процесів залежить від здатності організацій забезпечити баланс між технологічними рішеннями, людським фактором та етичними принципами. У цьому контексті HR-менеджмент набуває ролі не лише інструмента управління, а й рушійної сили трансформацій, спрямованих на сталий розвиток та соціальну відповідальність бізнесу.

Ефективна адаптація HR-менеджменту до умов діджиталізації потребує комплексного та стратегічно виваженого підходу, що передбачає глибокі зміни внутрішньої організаційної структури, переосмислення ролі людських ресурсів і впровадження інноваційних технологічних рішень. Важливою умовою цього процесу є поєднання технологічного розвитку із збереженням людяності в системах управління, оскільки саме гармонійний баланс між інноваціями та традиційними цінностями забезпечує стійкий довгостроковий розвиток у цифрову епоху [3].

Передусім, трансформація корпоративної культури виступає ключовим чинником цифрових змін у HR-менеджменті. Сучасна організаційна культура має орієнтуватися на безперервне навчання, гнучкість до змін ринку та відкритість до інновацій. У такій системі технології сприймаються не як загроза, а як інструмент розвитку професійного та особистісного потенціалу працівників. Формування середовища, де навчання є невід'ємною частиною робочого процесу, сприяє розвитку креативності та здатності ефективно реагувати на сучасні виклики.

Окремо варто підкреслити необхідність розвитку цифрових компетентностей HR-фахівців. Сучасний спеціаліст у сфері управління персоналом має володіти не лише класичними управлінськими навичками, а й інструментами штучного інтелекту, методами аналізу великих даних і цифровими платформами для комунікації та управління. Це дозволяє підвищити ефективність HR-процесів та глибше розуміти взаємодію людини і технологій, зокрема в контексті сприйняття змін працівниками [4, 5].

Список джерел

1. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. No 3. С. 147–156.

2. Матківська, Х., Зачко, О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловост*і. 2024. No 1(27). С. 204–214.

3. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers.Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development»*.Vol. 22 ISSUE 3. pp. 57–74.

4. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. (2023). Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d`Information*, 28(3)., pp. 595–601.

5. Олійник І.В. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356/5300 (дата звернення 08.04.2026).

ШЕНДРИГОРЕНКО Марина,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ HR-ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РИЗИКІВ

У сучасних умовах трансформації економічних систем, цифровізації бізнес-середовища та посилення ролі людського капіталу формується нова парадигма управління – HR-економіка, яка інтегрує інструменти управління персоналом із фінансово-економічними механізмами забезпечення сталого розвитку підприємства.

HR-економіка передбачає трактування персоналу як стратегічного активу, здатного генерувати додану вартість і формувати конкурентні переваги підприємства. У цьому контексті актуалізується потреба в розробленні методичних підходів до облікового відображення та аналітичного оцінювання людського капіталу, зокрема через систему показників ефективності використання персоналу, оцінювання продуктивності праці, рентабельності інвестицій у персонал (HR ROI), а також вартості людського капіталу.

Важливим аспектом розвитку обліково-аналітичного забезпечення HR-економіки є формування системи показників оцінювання ефективності людського капіталу, що поєднує фінансові та нефінансові індикатори. Зокрема, використання таких показників, як продуктивність праці, рівень плинності кадрів, витрати на навчання та розвиток персоналу, рентабельність інвестицій у персонал, дозволяє комплексно оцінити внесок людських ресурсів у створення вартості підприємства. Впровадження HR-аналітики як складової системи управлінського обліку забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, сприяє виявленню внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція аналітичних інструментів у систему стратегічного управління, що дозволяє забезпечити узгодженість цілей розвитку персоналу із загальною стратегією підприємства та адаптацію до змін зовнішнього середовища [1–3].

Важливим аспектом є інтеграція облікових і аналітичних інструментів, що забезпечують формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень. До ключових інструментів обліково-аналітичного забезпечення HR-економіки належать управлінський облік витрат на персонал, HR-аналітика, система ключових показників ефективності (KPI), збалансована система показників (BSC), а також інструменти фінансового контролінгу. Їх застосування дозволяє здійснювати комплексний аналіз ефективності використання трудових ресурсів, оцінювати вплив кадрової політики на фінансові результати діяльності підприємства та оптимізувати структуру витрат.

Умови цифрової трансформації економіки сприяють активному розвитку HR-аналітики, що базується на використанні технологій великих даних (Big Data), хмарних сервісів, аналітичних платформ та інструментів штучного інтелекту. Використання таких технологій забезпечує можливість прогнозування кадрових ризиків, моделювання сценаріїв розвитку кадрового потенціалу, аналізу поведінкових характеристик працівників та оцінювання рівня їх залученості. Це, у свою чергу, сприяє формуванню гнучких і адаптивних стратегій управління персоналом.

Особливого значення набуває розвиток фінансового контролінгу в системі HR-економіки, який забезпечує координацію процесів планування, контролю та аналізу витрат на персонал. У сучасних умовах контролінг виконує не лише функцію контролю, а й виступає інструментом стратегічного управління, орієнтованого на досягнення довгострокових цілей підприємства. Застосування контролінгових інструментів дозволяє підвищити прозорість витрат на персонал, забезпечити їх оптимізацію та оцінити ефективність інвестицій у людський капітал.

Водночас, зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища, зокрема в умовах економічної нестабільності, глобальних криз і військових викликів, актуалізує необхідність впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом. У цьому контексті обліково-аналітичне забезпечення має бути спрямоване на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію кадрових ризиків, що впливають на фінансову стійкість підприємства.

Важливим напрямом розвитку HR-економіки є формування інтегрованих інформаційних систем, що поєднують функції обліку, аналізу, планування та контролю. Такі системи забезпечують оперативний доступ до даних, підвищують якість інформаційного забезпечення управління та сприяють цифровій трансформації бізнес-процесів. Інтеграція HRM-систем із фінансовими модулями дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень та підвищити ефективність використання ресурсів.

Отже, обліково-аналітичне забезпечення HR-економіки є ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, що сприяє підвищенню ефективності використання людських ресурсів, обґрунтованості управлінських рішень та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Список джерел
1. Кільніцька О., Яремова М., Сушицька О. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84 (дата звернення 13.04.2026).
2. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29 (дата звернення 13.04.2026).
3. Кірдан О., Чвертко Л. HR-аналітика в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічний простір*. 2025. Вип. 208. URL : https://doi.org/10.30838/EP.208.347-353 (дата звернення 13.04.2026).

HORBASHEVSKA Maryna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Finance,
Mariupol State University (Kyiv)
MATSUKA Viktoriia,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Finance,
Mariupol State University (Kyiv)

THEORIES OF WAGE FAIRNESS IN MODERN COMPANIES: GLOBAL AND UKRAINIAN EXPERIENCE

The issue of wage equity is one of the key issues in modern HR economics and human resource management theory. In the context of globalization, digitalization, and increasing competition for talent, companies are forced not only to provide competitive wages, but also to create a sense of fairness among employees. It is the perception of fairness that often affects motivation, productivity, loyalty, and employee turnover even more than the absolute amount of salary [1;2].

Theories of pay equity explain how employees evaluate their compensation in comparison to others and what psychological and economic consequences arise in the event of an imbalance. In modern conditions, these theories are actively used both in global corporations and in Ukrainian companies, especially in the context of the labor market, which is transformed by crisis phenomena and digitalization.

One of the basic concepts is the Equity Theory, proposed by John Stacy Adams. It states that employees evaluate the fairness of rewards by the ratio of their own efforts to the rewards received compared to other employees. If an employee perceives inequality, this leads to reduced motivation, reduced productivity, or even dismissal.

Another important approach is the Relative Pay Theory, which emphasizes that employees evaluate their salaries not in absolute terms, but through comparison with colleagues, market standards, or representatives of similar professions.

The concept of internal and external equity also plays an important role. Internal equity refers to the ratio of salaries within the company, while external equity refers to compliance with market conditions.

In modern HR economics, these theories are complemented by behavioral approaches that take into account emotional factors, cognitive biases, and the influence of corporate culture.

The approach to compensation has undergone significant changes in the 21st century. Companies are increasingly moving away from rigid tariff systems towards flexible compensation models that include bonuses, options, non-financial incentives, and individualized reward packages [3].

One of the key trends is wage transparency. Many countries, especially in the EU, are implementing policies requiring companies to disclose salary ranges to reduce gender and social inequalities.

Another important trend is the personalization of compensation. Employees are given the opportunity to choose part of their bonuses in the form of additional vacation days, health insurance or educational programs.

The importance of performance-based pay is also growing - a system where payment directly depends on the results of an employee or team.

One of the most prominent examples is Salesforce. It regularly conducts salary audits to close gender and racial gaps. The company has invested tens of millions of dollars in salary equalization, emphasizing the importance of internal equity as part of its corporate culture.

Google employs a comprehensive compensation system that includes base salary, bonuses, and promotions. At the same time, great attention is paid to internal comparison of roles and levels to avoid imbalances that can affect employee motivation [4].

The public sector in Scandinavian countries, particularly Sweden and Norway, is actively implementing a model of high wage transparency. This reduces social tension and strengthens trust in governance institutions.

Netflix takes a radically different approach: high salaries without rigid bonus systems. Employees are paid above the market, which compensates for the lack of complex bonus systems and reduces the risk of feeling unfair.

In Ukraine, the issue of wage fairness is particularly relevant due to structural imbalances in the labor market, the difference between the public and private sectors, and the impact of martial law.

In the IT sector, which is one of the most developed, companies are actively applying a market approach to remuneration. For example, Ukrainian IT companies such as SoftServe and EPAM Ukraine use transparent grading systems, where salary depends on the level of competencies and experience, and not only on the position. This reduces subjectivity and increases the sense of fairness among employees.

The banking sector of Ukraine is gradually transitioning to a KPI-oriented remuneration system. Employees receive a base rate and a variable part that depends on performance [6;7].

In the public sector, the issue of fair pay remains relevant. There is often an imbalance between the level of responsibility and the level of remuneration, which leads to the outflow of qualified personnel to the private sector or abroad.

After 2022, the situation became more complicated due to the war. Many companies were forced to review their remuneration systems, introduce anti-crisis mechanisms, reduce costs or switch to flexible employment models. At the same time, the IT industry and international companies in Ukraine continue to maintain a relatively high level of salaries, focusing on the global market [5].

Despite the development of modern HR practices, the issue of pay equity remains complex. The main challenges are: inequality in access to salary information; subjectivity in assessing work results; gender pay gap; differences between regions and sectors of the economy; the impact of inflation and economic instability.

In the digital age, the automation of job evaluation becomes an additional challenge, when algorithms can reproduce existing biases.

Theories of pay equity remain a key tool for understanding employee behavior in modern organizations, explaining why perceptions of fairness are often more important than absolute levels of income.

Global and Ukrainian cases demonstrate that the most effective are systems that combine transparency, market orientation, and an individual approach to the employee. In today's conditions of global instability and competition for talent, a fair remuneration system becomes not only an HR tool, but also a strategic advantage for the company.

References

1. Мацука В.М. Сучасні підходи до управління персоналом. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України [Електронний ресурс]: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ. 2024. С.239-242.

2. Мацука В.М. Сучасні тренди мотиваційного менеджменту. Сучасний мотиваційний менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет конф. (м. Хмельницький, 1 березня 2024 р.) / заг. ред. МИТРОФАНОВА Н., Хмельницький: ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2024. с.65-68.

3. Право на рівну оплату праці за роботу рівної цінності – українські реалії. Available at: https://genderindetail.org.ua/spetsialni-rubriki/legal-advice/pravo-na-rivnu-oplatu-pratsi-za-robotu-rivnoi-tsinnosti-ukrainski-realii-134693.html (accessed April 13, 2026).

4. Google (Alphabet). Diversity & Pay Equity Reports. Available at: https://about.google/belonging/ (accessed April 13, 2026).

5. Microsoft. Global Diversity and Inclusion / Pay Equity. Available at: https://www.microsoft.com/uk-ua (accessed April 13, 2026).

6. Robota.ua (ринок праці та зарплати). Available at: https://robota.ua (accessed April 13, 2026).

7. Work.ua (аналітика зарплат). Available at: https://www.work.ua (accessed April 13, 2026).

TYUKHTENKO Nataliya,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Innovations,
Odesa I. I. Mechnikov National University
KARAVAIEVA Tetiana,
Candidate of Philological Sciences (PhD),
Associate Professor of the Department of Foreign Languages
for Specific Purposes,
Odesa I. I. Mechnikov National University
SERHIEIEVA Yelyzaveta,
First-level (bachelor's) higher education student,
Educational Program «Management»,
Odesa I. I. Mechnikov National University

SKILL MISMATCH IN THE UKRAINIAN LABOUR MARKET AND PATHWAYS FOR REFORM

By mid 2025, the Ukrainian labor market has entered a phase of profound structural transformation characterized as the most extensive challenge to the national economy since the restoration of independence. The central element of this crisis has been the paradox of a severe personnel shortage: a situation where high unemployment rates and a significant number of individuals holding higher education degrees coexist with a critical deficit of applied-skill professionals, commonly referred to as «blue-collar» workers. This phenomenon is not solely a consequence of military operations, although the full-scale invasion acted as a powerful catalyst that exposed and exacerbated the issues of skill mismatch, demographic imbalances and the inertia of the education system.

According to the European Business Association, in 2025, 74% of surveyed companies experienced a significant shortage of qualified personnel, with only 5% of enterprises reporting no hiring difficulties indicating the pervasive nature of this phenomenon [1].

At the same time, official unemployment indicators demonstrate a complex trajectory. Following a peak increase to 30.7% in May 2022, this metric has gradually declined: in June 2024, the unemployment rate fell to 13.1%; in 2025, it fluctuated between 11.2% and 15.8% [2]. However, this decline does not reflect a genuine recovery of the labor market; rather, it is the result of the «erosion» of the workforce due to migration, mobilization, and the transition of a portion of the population into a state of economic inactivity.

The decrease in unemployment against the backdrop of a growing personnel deficit suggests that the job seekers currently available in the labor market do not possess the skills required by businesses to restore and operate production capacities. Employers in Ukraine report suffering from a 63% shortage of blue-collar workers [3]. Specifically, within the industrial and technical sectors, there is a lack of construction workers, drivers, and skilled laborers (turners, electricians, seamstresses, welders). Similarly, the medical sector is experiencing a critical shortage of physicians (in therapeutic and

pediatric care, as well as psychiatrists), highly specialized rehabilitation professionals, mid-level medical personnel, and pharmacy workers [4].

From 2021 to 2024, the industrial sector lost approximately 37% of its workforce, a decline attributed to the destruction of major enterprises in eastern and southern Ukraine, as well as the high mobilization rate of manual laborers. In contrast, the share of individuals employed in public administration and defense increased from 14.4% to 23.8%, reaching 2.6 million people [5]. This creates a paradigm wherein the economy becomes increasingly reliant on budget expenditures while simultaneously experiencing a contraction in the productive sector required to sustain these expenditures.

One of the primary paradoxes of the Ukrainian labor market and a root cause of the personnel shortage is that the labor deficit occurs against the backdrop of one of the highest higher education enrollment rates in Europe. For decades, the prevailing perception in Ukraine has viewed higher education not as an instrument for acquiring specific professional competencies, but as a mandatory attribute of social status and a means of avoiding manual labor. Consequently, the educational system produces thousands of specialists whose knowledge lacks market demand. Concurrently, survey results demonstrate that 55% of Ukrainian workers consider their formal education irrelevant to their current employment; furthermore, when a lack of higher education was perceived as a hindrance, it was primarily regarding the absence of a diploma to present during the hiring process [6].

Despite the critical need for engineers, construction workers, and energy sector specialists for the country's reconstruction, university admission campaigns corroborate the conservative nature of educational preferences. The most popular academic disciplines, based on the number of applications submitted in 2024 and 2025, were psychology, management, and philology [7]. This creates the groundwork for a further deepening of the personnel shortage in technical fields over the next 4–5 years as these students enter the labor market.

Although the youth demographic (aged 14–35) constitutes a significant proportion of the overall labor supply structure, data from Work.ua indicates a pronounced tendency to avoid blue-collar professions in favor of intellectual and service-oriented sectors, particularly IT, design, and jurisprudence [8]. This leads to a structural imbalance (skill mismatch), as the professional trajectories of young specialists substantially diverge from the state's actual economic requirements for technically qualified professionals necessary for rebuilding infrastructure and the industrial sector. Several factors driving this choice among university applicants can be identified:

- teenagers' professional expectations are formed in isolation from labor market realities and the nation's reconstruction needs, with young individuals frequently gravitating toward «trendy» fields.
- parents function as the primary career counselors, often basing their advice on their own outdated notions of «prestige» rather than objective data regarding market demand.
- the majority of young people possess limited knowledge and merely conjecture regarding the actual nature of technical specialists' work. This is attributable to a lack of practical experience: only 11% of schoolchildren have participated in enterprise excursions, and a mere 3% have engaged in internships [8].

- the professions of builders, electricians, welders, and mechanics are perceived by the younger generation as socially unattractive and poorly compensated.

The International Labour Organization (ILO) issues an alarming forecast: to ensure economic growth and the reconstruction of Ukraine by 2032, an additional 8.6 million workers will need to be mobilized compared to the 2022 baseline [9, с. 2]. Given current demographic trends, characterized by low birth rates and high emigration, bridging this gap relying exclusively on domestic resources will be unfeasible. Consequently, state strategy must pivot toward:

- encouraging the return of migrants through the recognition of foreign qualifications and the facilitation of environments conducive to the continuation of their professional careers.
- the utilization of digital tools for matching vacancies with resumes, as delineated in recent decisions by the Cabinet of Ministers concerning the development of the «Obriy» [Horizon] ecosystem–an instrument for the strategic synchronization of professional retraining programs with the objective demands of the real economic sector [10].
- the potential recruitment of a foreign workforce to perform low-skilled labor in the construction and agricultural sectors.

Under conditions of a critical personnel deficit, Ukrainian employers are compelled to transition from a model of passively anticipating specialists to actively «generating» the necessary competencies intra-organizationally. The primary strategies through which Ukrainian businesses are currently mitigating the skill mismatch include:

- in 2025, the proportion of such vacancies increased to 47%, particularly for specialists in deficit professions [11]. Employers demonstrate a readiness to train individuals in technical aspects directly in the workplace.
- due to mobilization, businesses are actively retraining women [4]. For instance, Volvo Construction Equipment, in collaboration with partners, is implementing the «Iron Women» project, wherein women acquire the skills to operate excavators and loaders.
- entities such as «ArcelorMittal Kryvyi Rih» possess licenses to train personnel in over 350 professions. This facilitates the initiation of career paths for youth and enables internal requalification for current employees, thereby allowing the workforce to obtain multiple professional certifications and achieve cross-functionality.
- companies like Kernel and MHP are implementing systemic approaches that encompass not only professional retraining for veterans but also physical rehabilitation, psychological support, and legal assistance.

Consequently, the paradox of labour shortage in Ukraine between 2024 and 2025 is the result of a collision between the outdated social model of «education for the sake of a diploma» and the rigorous demands of a wartime economy. The deficit of «blue-collar» workers against the backdrop of a surplus of humanities graduates indicates a profound inefficiency in the utilization of the nation's human capital. Overcoming this crisis requires a radical paradigm shift in priorities. Vocational and technical education should no longer be seen as a «Plan B» for those unable to secure university admission to a prestigious pathway leading to highly compensated and in-demand employment.

Paradigms of successful female requalification and the implementation of dual education demonstrate the market's capacity for adaptation; however, the velocity of this adaptation, regrettably, currently lags behind the magnitude of the prevailing challenges.

References

1. Personnel shortage and wage growth – labor market trends in 2026. *European Business Association*. URL : https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/ (accessed 10.04.2026) (in Ukrainian).

2. Tyukhtenko N., Serezhenkova O. Modern trends in the functioning of the labor market of Ukraine in the conditions of adaptation to changes. Labor market development in the context of global shifts: challenges for Ukraine : proceedings of the III All-Ukrainian scientific and practical conference (Kyiv, April 24, 2025). Kyiv : MSU, 2025. P. 66–69. (in Ukrainian).

3. Personnel crisis, salaries, new approaches – labor market research 2025. *European Business Association*. URL : https://eba.com.ua/kadrova-kryza-zarplaty-novi-pidhody-doslidzhennya-rynku-pratsi-2025/ (accessed 10.04.2026) (in Ukrainian).

4. Trends in the Ukrainian labor market under the conditions of war. *National Institute for Strategic Studies*. 2025. URL : https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny (accessed 10.04.2026) (in Ukrainian).

5. Ukraine Human Capital Chartbook: How Human Capital Defines Ukraine's Development Scenarios. *Kyiv School of Economics*. URL : https://kse.ua/about-the-school/news/ukraine-human-capital-chartbook-how-human-capital-defines-ukraine-s-development-scenarios/ (accessed 10.04.2026).

6. What is wrong (or right) with higher education? Happy Monday survey results. *Happy Monday*. URL : https://happymonday.ua/chy-potribna-vyshcha-osvita-rezultaty-opytuvannia (accessed 10.04.2026) (in Ukrainian).

7. Ranking of bachelor's specialties by number of applications. *Osvita.ua*. URL : https://osvita.ua/consultations/95141/ (accessed 10.04.2026) (in Ukrainian).

8. Popular but unpromising: why young people choose oversaturated fields and what it can threaten. *Work.ua*. URL : https://www.work.ua/articles/analytics/3976/ (accessed 10.04.2026) (in Ukrainian).

9. Prospects for achieving Ukraine's 2032 GDP target: A labour market perspective. *International Labour Organization*. 2023. URL : https://reliefweb.int/node/4027904 (accessed 18.04.2026).

10. To address persistent unemployment, Ukraine turns to a digital solution. *Eurasia*. URL : https://www.eurasia.org/success-stories/to-address-persistent-unemployment-ukraine-turns-to-a-digital-solution/ (accessed 10.04.2026).

11. What will happen to the labor market in 2026? Trends, forecasts, analytics. *Work.ua*. URL : https://www.work.ua/articles/analytics/4063/ (accessed 10.04.2026) (in Ukrainian).

Секція «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В КОНТЕКСТІ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ»

АДРЄЄВА Олена,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Національний транспортний університет (м. Київ)

РОЛЬ ДЕМОГРАФІЧНОГО ЧИННИКА ПРИ БЮДЖЕТОУТВОРЕННІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням ролі демографічних чинників у формуванні бюджетної політики держави. Демографія як сукупність процесів відтворення населення безпосередньо впливає на економічну активність, рівень зайнятості, споживання та, відповідно, на формування фінансових ресурсів держави.

Перш за все, демографічні показники визначають потенціал формування доходів бюджету. Відомо, що основними джерелами доходів бюджетів всіх рівнів є податкові надходження, які значною мірою залежать від чисельності економічно активного населення. Зменшення частки працездатного населення веде до скорочення податкової бази, зокрема надходжень від податку на доходи фізичних осіб, єдиного соціального внеску та непрямих податків через зниження споживчого попиту. Таким чином, демографічна динаміка прямо впливає на фіскальну спроможність держави.

Важливим аспектом є вікова структура населення. Зростання частки осіб похилого віку, що є характерним для більшості європейських країн, включаючи Україну, обумовлює зменшення частки платників податків і збільшення кількості отримувачів соціальних трансфертів. Це призводить до дисбалансу між доходами і видатками бюджету та формує додаткове навантаження на державні фінанси. З іншого боку, демографічні процеси визначають обсяг і структуру видатків бюджету. Старіння населення зумовлює необхідність збільшення фінансування пенсійної системи, охорони здоров’я та соціального забезпечення. Водночас збільшення частки молодого населення потребує додаткових витрат на освіту, розвиток інфраструктури та підтримку сімей з дітьми. Таким чином, держава змушена адаптувати бюджетну політику до змін у демографічній структурі населення.

Окрему увагу слід приділити впливу народжуваності на бюджетні процеси. Низький рівень народжуваності, який спостерігається в Україні протягом останніх десятиліть, має подвійний ефект. У короткостроковій перспективі це може знижувати навантаження на бюджет у частині витрат на освіту та соціальну підтримку дітей. Проте в довгостроковому періоді така тенденція призводить до скорочення трудового потенціалу, зменшення економічного зростання та, як наслідок, зниження доходів бюджету.

Значний вплив на бюджетоутворення мають і міграційні процеси. Відтік працездатного населення за кордон, який є актуальним для України, зменшує

внутрішню податкову базу та посилює дефіцит трудових ресурсів. Так, за даними міжнародних організацій та державних установ, станом на 2024–2026 роки за кордоном перебувають мільйони громадян України. Зокрема, понад 4,3 млн українців мають статус тимчасового захисту в країнах Європейського Союзу (ЄС), а загальна кількість вимушених мігрантів оцінюється приблизно у 5–6 млн осіб [2]. Зауважимо, що еміграція населення стала найбільш масштабним з демографічних явищ в Україні внаслідок повномасштабної війни. Починаючи з 2022 року, міграційні процеси набули безпрецедентного характеру та суттєво вплинули на демографічну структуру, ринок праці та бюджетну систему держави. Скорочення чисельності населення, внутрішнє переміщення осіб, збільшення рівня смертності та міграційні втрати створюють значні ризики для бюджетної системи. У таких умовах держава змушена збільшувати видатки на соціальний захист, оборону та відновлення інфраструктури, що ускладнює забезпечення бюджетної збалансованості.

У контексті зазначеного важливим є врахування демографічних факторів при формуванні бюджетної політики. Це передбачає розробку комплексних заходів, спрямованих на стимулювання народжуваності, підтримку сімей, підвищення рівня зайнятості, розвиток людського капіталу та створення умов для повернення трудових мігрантів. Важливу роль також відіграє реформування пенсійної системи та системи соціального забезпечення з метою адаптації до процесів старіння населення. Зростання частки осіб похилого віку при одночасному скороченні працездатного населення посилює навантаження на солідарну пенсійну систему та державний бюджет. У цих умовах ключовими напрямами реформ є запровадження багаторівневої пенсійної системи, підвищення вимог до страхового стажу, стимулювання зайнятості та легалізації доходів, а також розвиток недержавного пенсійного забезпечення. Комплексна реалізація зазначених заходів сприятиме адаптації держави до демографічних змін і забезпеченню стабільності публічних фінансів.

Отже, демографія є одним із ключових факторів бюджетоутворення, який визначає як доходну так і видаткову частини державного бюджету. Врахування демографічних тенденцій у бюджетній політиці є необхідною умовою забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку, особливо в умовах сучасних трансформацій в Україні.

Список джерел

1. Державна служба статистики України. Демографічний щорічник України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 15.04.2026).

2. Міністерство соціальної політики сім'ї та єдності України. URL :https://www.msp.gov.ua/press-center/news/ilona-havronska%3A-ponad-43-mln-ukrayintsiv-perebuvayut-pid-tymchasovym-zakhystom-u-krayinakh-yes?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 16.04.2026).

3. Міністерство фінансів України. Бюджетна політика. URL : https://mof.gov.ua/uk/budget-policy (дата звернення 16.04.2026).

АНТОНЮК Валентина,
доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник,
Інститут економіки промисловості НАН України (м. Київ)

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ У ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ЗАВДАННЯ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Продуктивність праці є одним із найважливіших показників результативності праці та економіки в цілому, чинником зростання промислового виробництва та підвищення його ефективності. Україна в останні десятиліття мала низьку продуктивність праці, яка в декілька разів була меншою порівняно з країнами-членами ЄС. В умовах війни ця проблема загострилася. Для відновлення економіки під час та після війни, а також для підвищення конкурентоспроможності необхідно забезпечити зростання продуктивності праці, особливо в промисловості, що потребує дослідження її рівня та динаміки.

Динаміка продуктивності праці в промисловості України під час війни значною мірою залежить від загальних умов економічної діяльності, обмежуючими чинниками якої нині є вимушені перебої в діяльності підприємств під час воєнних атак, руйнування та ремонтів, перебоїв з енергопостачанням, з постачанням інших ресурсів та логістичними проблемами. Значним обмеженням є дефіцит кадрів та високі ціни на ресурси.

Розрахунок продуктивність праці в галузях переробної промисловості здійснено на основі показника обсягу виробленої продукції, який скориговано на індекс цін виробників промислової продукції. Динаміка продуктивності праці (ПП) свідчать про значну варіацію даного показника – в діапазоні 61%–400% від рівня ПП у 2021 році. Падіння продуктивності праці мало місце у значній кількості галузей переробного виробництва (табл.1): металургійній, хімічній, виробництві гумових і пластмасових виробів та більшості галузей легкої промисловості.

Вагоме зростання продуктивності праці було досягнуто в усіх галузях машинобудування та у виробництві одягу, також незначне підвищення ПП мало місце у харчовій та текстильній промисловості. Це галузі, що орієнтуються на зростаючі потреби оборонної сфери та на поточні споживчі потреби населення.

Продуктивність праці залежить від кількісті відпрацьована годин. Розрахунок використання робочого часу на одного працівника показує певне скорочення майже в усіх сферах виробництва в межах 5–10%, найбільше – у виробництві машин, устаткування (на 15%), що обумовлено, здебільшого, впливом війни: простоями через тривоги, відключення енергії та проблеми з постачанням ресурсів. Отже, цей чинник є вагомим, однак не домінуючим. Більшим є вплив інших, переважно негативних чинників, спричинених війною, таких як: руйнування виробничих активів підприємств; неповна завантаженість виробництв внаслідок зменшення попиту, зростання цін на ресурси та дефіциту кадрів; недостатня кваліфікація кадрів та слабка мотивація праці.

Таблиця 1

Динаміка продуктивності праці в галузях переробної промисловості за період 2021–2024 рр.

Найменування видів промислової діяльності *	Код КВЕД-2010	Обсяг виробленої продукції на 1 працівника, тис. грн., у цінах 2021 р.		
		2021	2024	Індекс ПП, %
Переробна промисловість	**С**	1752,6	1622,7	92,6
Вир-во харчових продукції, напоїв, тютюн. виробів	10+11+12	2215,6	2294,4	103,6
Текстильне виробництво	13	782,2	813,4	104,0
Виробництво одягу	14	366,0	502,6	.
Вир-во шкіри, виробів зі шкіри	15	453,0	452,5	99,9
Оброблен. деревини, вироби	16	1138,0	945,5	83,1
Вир-во паперу, паперових виробів	17	1760,8	1535,4	87,2
Поліграфічна діяльність, тиражув.	18	991,2	990,8	100,0
Вир-во хімічних речовин і продук.	20	1950,2	1598,9	82,0
Вир-во гумових і пластмас. вироб.	22	1511,0	1247,5	82,6
Вир-во ін. неметалевої мін. продук	23	1903,5	1261,6	66,3
Металургійне виробництво	24	5644,8	3460,7	61,3
Вир-во металев. виробів., к.м.у.	25	1041,0	1511,7	145,2
Вир-во комп'ютерів, електрон.	26	741,4	1546,1	208,5
Виробництво електричного уст-ня	27	1043,7	1266,5	121,3
Вир-во машин, устаткув, не в.д.і.у.	28	833,7	1159,6	139,1
Вир-во автотранспортних засобів	29	632,5	1178,2	186,3
Вир-во інших транспорт.засобів	30	800,2	3203,4	400,3
Вир-во меблів, ін. прод. ремонт машин устат. та ін.	31+32+33	732,4	673,1	91,9

** без виробництва коксу, продуктів нафтоперероблення (КВЕД 19) та виробництва фармацевтичних продуктів, препаратів (КВЕД 21), внаслідок відсутності даних.*

Джерело: розраховано і складено автором за джерелом: [1, 2, 3]

Кон'юнктурні опитування Національного банку України вітчизняних підприємств виявили п'ять основних факторів, які стабільно упродовж майже всього періоду війни є найвагомішими обмежувальними чинниками економічної діяльності (табл. 2). На першому місці стоять воєнні дії, а на другому, упродовж останніх 3-х років, – брак кваліфікованих працівників. Усі наведені в таблиці чинники безумовно впливають на продуктивність праці.

Таблиця 2

Оцінка респондентів найбільш впливових факторів, що обмежують спроможність їх підприємств збільшувати виробництво, % до опитуваних

	Воєнні дії та їх наслідки		*Брак кваліфікованих працівників*		*Занадто високі ціни на енергоносії*		*Занадто високі ціни на сировину,матеріали*		*Недостатній попит*	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Економіка	85,3	82,2	47,3	42,2	42,1	40,4	39,5	35,3	32,9	32,0
Переробна промислов.	82,8	84,1	58,1	61,9	52,5	48,4	54,1	43,7	43,4	39,7

Джерело: складено автором за джерелом: [4]

Базовою умовою високої продуктивності праці є перманентне оновлення та модернізація виробництва, впровадження сучасної техніки та технології, що є хронічною проблемою промисловості України. У 2024 р. у переробній промисловості вартість введених у дію нових матеріальних активів складала лише 4,9% їх загальної вартості, що свідчить про надто повільне оновлення виробничих фондів. Тому переробна промисловість має високу ступінь зносу матеріальних активів, у 2024 р. – 60,6%, для порівняння – в середньому по економіці цей показник складав 55%, у сільському господарстві – 45%. Найвищий ступінь зносу мали металургійне виробництво (80%), ремонт машин (75,7%), хімічна промисловість (67,5%) [5]. Це свідчить про застарілість засобів виробництва, що не дає змогу досягти високої продуктивності праці.

Проте, можна зробити висновок про позитивний вплив на ПП інноваційної діяльності підприємств, оскільки в галузях з вищою динамікою продуктивності праці спостерігається також і вища динаміка частки інноваційно-активних підприємств (ІАП). Так, у виробництві інших транспортних засобів частка ІАП за 2021–2024 рр. зросла у 2 рази, у виробництві автотранспортних засобів, а також машин і устаткування – в 1,6 рази, у виробництві одягу – в 2,4 рази [6].

Негативний вплив війни на діяльність підприємств залишиться найбільш вагомим чинником до закінчення бойових дій та певний час після них. Проте, підвищення продуктивності праці в промисловості навіть в умовах війни може бути досягнуто шляхом: модернізації виробництва на основі інновацій та технологій Індустрії 4.0, яка поєднує в собі процеси цифровізації та застосування штучного інтелекту; нагромадження людського капіталу шляхом підвищення кваліфікації персоналу та створення гідних умов праці для ефективної мотивації працівників; поліпшення маркетингової та логістичної діяльності підприємств для зменшення обмежень зі сторони попиту.

Список джерел

1. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2013-2024 роки. *Державна служба статистики України*. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 21.03.2026).

2. Індекси цін виробників промислової продукції у 2013-2024 рр. (до попереднього року). *Державна служба статистики України.* URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 21.03.2026).

3. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010-2024 роках. *Державна служба статистики України.* URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 21.03.2026).

4. Ділові очікування підприємств. Національний банк України. URL : https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbusurvey#1169-dilovi-ochikuvannya-pidpryyemtsv (дата звернення 01.04.2026).

5. Наявність і рух матеріальних активів за видами економічної діяльності за 2024 рік. *Державна служба статистики України*. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 28.03.2026).

6. Кількість інноваційно активних промислових підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за напрямами інноваційної діяльності за 2020-2024 роки. *Державна служба статистики України*. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 28.03.2026).

БЕЗЗУБЧЕНКО Ольга,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У КОНТЕКСТІ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Інфраструктурне відновлення України в умовах повномасштабної війни та післявоєнної реконструкції є багатовимірним процесом, у якому поєднуються економічні, соціальні, інституційні та просторові аспекти розвитку. У цьому контексті людський капітал є не лише ресурсом забезпечення відбудови, а й визначальним фактором її ефективності, якості та довгострокової результативності. Саме наявність, структура та рівень розвитку людського капіталу значною мірою зумовлюють спроможність держави реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти, забезпечувати інноваційність управлінських рішень та формувати нову модель економічного зростання.

У сучасних умовах відновлення інфраструктури не може зводитися до механічного відтворення зруйнованих об’єктів. Йдеться про комплексну трансформацію національного господарства, яка передбачає модернізацію виробничих потужностей, транспортних систем, енергетичної інфраструктури, соціальної сфери та житлового фонду. За таких умов людський капітал набуває стратегічного значення, оскільки саме він забезпечує поєднання матеріальних ресурсів, технологій та управлінських компетентностей в єдиний відновлювальний механізм [1; 2]. Отже, якість людського капіталу стає не допоміжною, а системоутворювальною умовою відбудови.

Актуальність дослідження зумовлена значними демографічними, міграційними та структурними втратами, яких зазнала Україна внаслідок війни. Скорочення чисельності економічно активного населення, вимушене переміщення мільйонів громадян, мобілізаційні процеси та руйнування ринкової інфраструктури призвели до істотних дисбалансів на ринку праці. Особливо гостро це виявляється у дефіциті кадрів для галузей, критично важливих для відбудови: будівництва, енергетики, транспорту, логістики, житлово-комунального господарства та інженерних спеціальностей [1; 3]. Внаслідок цього інфраструктурне відновлення стикається не лише з фінансовими та матеріально-технічними обмеженнями, а й із браком трудових ресурсів належної кваліфікації.

Окрему увагу слід приділити якісним характеристикам людського капіталу. Для успішної реалізації проектів відбудови недостатньо лише

кількісного поповнення робочої сили. Потрібні працівники, здатні діяти в умовах технологічної модернізації, цифровізації управлінських процесів та підвищених стандартів безпеки. Це зумовлює необхідність розвитку нових компетентностей, зокрема цифрової грамотності, проектного менеджменту, знання сучасних будівельних технологій, принципів енергоефективності та екологічної стійкості [1; 5]. Відповідно, система освіти, професійної підготовки та перепідготовки кадрів має бути орієнтована на оперативне реагування на потреби повоєнної економіки.

Важливим напрямом формування людського капіталу для відновлення є розбудова механізмів навчання протягом життя. Умови воєнної та поствоєнної трансформації вимагають гнучких освітніх моделей, короткотермінових програм перекваліфікації, дуального освіти та партнерства між закладами освіти, державою та роботодавцями. Такий підхід дає змогу швидко адаптувати трудові ресурси до змін у структурі попиту на ринку праці та зменшувати розрив між наявними та необхідні компетенціями [4; 7]. Саме тому людський капітал має розглядатися як динамічна категорія, що потребує постійного оновлення та відтворення.

Суттєве значення має також міграційний компонент. Вимушене переміщення населення, як внутрішнє, так і зовнішнє, призвело до втрати частини трудового потенціалу, але водночас створило передумови для його подальшого збагачення. Українці, які перебувають за кордоном, набувають нового професійного досвіду, знайомлятимуться з іншими моделями організації праці, стандартами управління та технологічними практиками [2; 6]. За умови ефективної державної політики повернення та реінтеграції цей досвід може стати джерелом інституційного та інноваційного оновлення України. Водночас відсутність дієвих механізмів повернення мігрантів та створення для них привабливих умов праці загрожує перетворенням тимчасової міграції на тривалу втрату людського капіталу.

Не менш важливою є проблема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок та молоді як ключових цільових груп політики відновлення. Їхня економічна активність може стати вагомим фактором локального розвитку, особливо в громадах, що зазнали значних руйнувань або прийняли значну кількість переселенців. За таких умов потрібні інструменти інтеграції, що поєднують професійну підготовку, психологічну адаптацію, соціальний супровід та сприяння працевлаштуванню [2; 6]. Таким чином, людський капітал слід розглядати не лише у національному, а й у регіональному та соціальному вимірах.

Просторова нерівномірність руйнувань та потреб у відбудові обумовлює необхідність диференційованої регіональної політики зайнятості. Окремі області потребують швидкого залучення великої кількості робочої сили для відновлення житла, інфраструктурних об’єктів та комунальних систем, тоді як інші регіони стикаються з відтоком населення та звуженням бази економічної активності [3; 5]. У таких умовах особливого значення набувають механізми територіальної мобільності, житлові програми, транспортна доступність, а також цифрові

платформи працевлаштування. Саме вони можуть забезпечити ефективний перерозподіл трудових ресурсів відповідно до потреб відбудови.

Показовим є те, що питання людського капіталу дедалі частіше розглядається не лише як соціальна, а й як економічна та безпекова категорія. Держава, яка втрачає або не відновлює людський потенціал, суттєво звужує власні можливості модернізації та зниження вразливості у довгостроковій перспективі. Тому політика відновлення повинна включати не тільки інвестиції у фізичну інфраструктуру, а й у соціальну інфраструктуру, освіту, охорону здоров'я, доступ до послуг, механізми зайнятості та підтримки батьків [1; 4; 7]. Лише за таких умов можливе формування стійкого середовища для відтворення людського капіталу.

У стратегічному вимірі інфраструктурне відновлення України має стати не просто відповіддю на наслідки руйнувань, а підґрунтям для структурної модернізації країни. У цьому процесі людський капітал виконує підвійну функцію: з одного боку, він забезпечує безпосередню реалізацію відбудовних завдань, з іншого – створює основу для довгострокового економічного зростання, інноваційного розвитку та європейської інтеграції України [5; 7]. Тому інвестиції в освіту, здоров'я, професійну мобільність і соціальну адаптацію населення слід розглядати як пріоритетні напрями державної політики.

Отже, людський капітал є ключовим фактором інфраструктурного відновлення України, оскільки саме він визначає здатність держави відновлювати не лише зруйновані матеріальні об'єкти, а й економічну, соціальну та інституційну спроможність суспільства. Ефективна стратегія відбудови повинна ґрунтуватися на поєднанні політики зайнятості, освіти, міграційного регулювання, соціальної захисту та регіонального розвитку. У цьому полягає основа переходу від компенсаційної логіки відбудови до моделі сталого та інноваційного розвитку.

Список джерел

1. Human Capital and Ukraine's Reconstruction [Електронний ресурс]. URL : https://effectivestates.org/wp-content/uploads/2024/06/ISE-Ukraine-Human-Capital-1.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

2. Ukraine - Resilience at Work: Displacement and Integration in Ukraine's Labour Market URL : https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-resilience-work-displacement-and-integration-ukraines-labour-market-october-2025 (дата звернення: 13.04.2026).

3. Labour Resources for Ukraine's Post-war Recovery URL : https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-FKA-ZAINYATSST-ENGL-SITE.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

4. Strengthening the human capital of forcibly displaced persons in and from Ukraine URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/strengthening-the-human-capital-of-forcibly-displaced-persons-in-and-from-ukraine_710d8b05/9afedf7c-en.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

5. Ukraine Human Capital Chartbook 2025 URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf
6. Діяльність війни на людському капіталі в Україні і пісні для відновлення URL : https://docs.iza.org/pp185.pdf (дата звернення: 13.04.2026).
7. Ukraine Presents the Vision of the Employment Strategy 2030 URL : https://me.gov.ua/News/Detail/4fb6c320-ca43-49cd-b953-4872b1155562?lang=en-GB&title=ANewPolicyForTheLabourMarket-UkrainePresents (дата звернення: 13.04.2026).

ДЕРЕВЯНКО Володимир,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Економіка»,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИСТСЬКОЇ МОДЕЛІ ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ПРОМИСЛОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повоєнне відновлення України виступає одним із найскладніших і водночас стратегічно визначальних етапів розвитку держави, що виходить за межі простого відтворення зруйнованих матеріальних об’єктів. Йдеться про комплексну перебудову економічної системи, оновлення промислового потенціалу, трансформацію інституційного середовища та формування нової моделі соціально-економічного розвитку. У цих умовах зростає значення людиноцентристської парадигми, відповідно до якої людський капітал розглядається як ключовий ресурс відновлення, що визначає ефективність економічної трансформації, темпи модернізації та довгострокову стійкість національної економіки [1].

Наукові підходи як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників підтверджують визначальну роль людського капіталу у процесах розвитку та відбудови. У міжнародній науці А. Сен та М. Нуссбаум розглядають розвиток через призму розширення індивідуальних можливостей, Л. Едвінссон і Т. Стюарт акцентують значення інтелектуального капіталу як основного джерела створення вартості, а П. Кругман підкреслює вплив людського фактора на просторову організацію економіки та індустріальний розвиток. В українській науковій традиції Е. Лібанова акцентує увагу на демографічних викликах як базовому обмеженні розвитку, В. Геєць обґрунтовує модель інноваційно-орієнтованого зростання, а А. Колот та Л. Федулова досліджують трансформацію ринку праці, інтелектуалізацію економіки та посилення ролі компетенцій. Сукупно ці підходи формують теоретичну основу людиноцентристського бачення відновлення [2].

Традиційні підходи до післявоєнної відбудови, що базувалися переважно на пріоритеті відновлення матеріальної інфраструктури, сьогодні демонструють обмежену результативність. Це пояснюється тим, що фізичні активи не забезпечують автоматичного економічного ефекту без достатнього рівня

людського капіталу, здатного забезпечувати їх функціонування, оновлення та інтеграцію у сучасні виробничі системи. Для України ця проблема є особливо актуальною через значні демографічні втрати, масову зовнішню міграцію, внутрішнє переміщення населення та дисбаланси на ринку праці, що формують ризики довготривалого дефіциту кваліфікованих кадрів.

Внаслідок цього відбувається поступовий перехід до нової логіки відновлення, де центральне місце займає людина як системоутворюючий елемент економіки. Людський капітал у цьому контексті виступає не лише виробничим ресурсом, а й носієм знань, інноваційного потенціалу, підприємницьких здібностей та соціального капіталу, що формує основу економіки знань. Відповідно, результативність інвестицій у відбудову залежить не стільки від їх обсягу, скільки від здатності суспільства генерувати, засвоювати та застосовувати знання у практичній діяльності.

Теоретичне підґрунтя людиноцентристського підходу ґрунтується на поєднанні положень теорії людського розвитку, інституційної економіки, теорії інноваційного зростання та концепцій людського і соціального капіталу. У межах такого підходу економічний розвиток оцінюється не лише через макроекономічні показники, а й через рівень можливостей людини щодо доступу до освіти, медицини, безпечного середовища та участі у суспільному житті. Людина при цьому виступає не засобом економічної політики, а її кінцевою метою [3].

Додаткового змістовного виміру набуває розуміння ролі інтелектуального та соціального капіталу, які визначають здатність економічних систем до інновацій, адаптації та подолання кризових явищ. Саме ці фактори формують основу стійкості держави в умовах невизначеності та глобальних трансформацій, забезпечуючи конкурентоспроможність національної економіки.

Українські наукові дослідження розглядають розвиток людського капіталу як ключову умову повоєнного відновлення, особливо в контексті демографічних викликів та структурної модернізації економіки. Підкреслюється, що відтворення населення, якість робочої сили та її професійна структура безпосередньо визначають відновлювальний потенціал держави. Акцент робиться на необхідності переходу до інноваційної моделі розвитку, інтелектуалізації праці та формування сучасного ринку праці, орієнтованого на компетентності та здатність до постійного навчання.

Інфраструктурне відновлення у поєднанні з промисловою модернізацією створює матеріальну основу для економічного зростання, однак його результативність прямо залежить від якості людського капіталу. Розвиток транспортних мереж сприяє інтеграції регіонів та включенню України до міжнародних логістичних систем. Оновлення енергетичної інфраструктури, зокрема через впровадження відновлюваних джерел енергії та децентралізованих рішень, формує нові вимоги до професійних компетенцій і стимулює попит на інноваційні спеціальності. Цифровізація економіки та розвиток комунікаційних технологій забезпечують інтеграцію підприємств у глобальні виробничі мережі та підвищують їх технологічну ефективність [4].

Одним із ключових викликів залишається дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений воєнними діями та міграційними процесами. Це зумовлює необхідність глибокої реформи освітньої системи з орієнтацією на сучасні компетентності, зокрема у сфері інженерії, цифрових технологій та природничих наук. Важливим напрямом стає розвиток дуальної освіти, яка поєднує теоретичну підготовку з практичною діяльністю на підприємствах.

Окрему роль відіграє формування системи безперервного навчання, що дозволяє адаптувати робочу силу до технологічних змін. У цих умовах держава має виступати не лише регулятором, а й інвестором у людський капітал, забезпечуючи розвиток освіти, науки та програм перекваліфікації. Критично важливою є взаємодія держави, бізнесу та освітніх установ для узгодження підготовки кадрів із потребами економіки [5].

Інституційна реалізація людиноцентристської моделі передбачає перехід до стимулюючої та інноваційно-орієнтованої політики, що включає розвиток індустріальних парків, підтримку інноваційних кластерів, податкові стимули для досліджень і розробок та розширення державно-приватного партнерства. Значущим є також спрямування міжнародної допомоги не лише на фізичну відбудову, а й на розвиток людського потенціалу та технологічне оновлення виробництва.

Реалізація цієї моделі супроводжується низкою ризиків, серед яких міграційний відтік, регіональна нерівномірність розвитку, недостатня узгодженість між освітою та ринком праці, а також можливе формування структурних дисбалансів у ключових секторах економіки. Ці чинники можуть обмежувати ефективність відновлювальних процесів у довгостроковій перспективі

Людиноцентристський підхід виступає стратегічною основою повоєнної трансформації України, формуючи нову модель розвитку, в якій людський капітал є головним ресурсом і кінцевою метою економічної політики. Узгоджений розвиток інфраструктури та людського потенціалу створює передумови для структурної модернізації промисловості, переходу до інноваційної економіки та підвищення міжнародної конкурентоспроможності держави.

Список джерел

1. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. Київ : ФОП Білецький Р. Г., 2025. 471 с. URL : https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/8516 (дата звернення 17.04.2026).

2. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2. С. 21–33. DOI: https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-21-33

3. Ануфрієва О. Л. Тренди збереження і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. *Вісник післядипломної освіти*. 2024. № 28. С. 154–173. DOI: https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-154-173

4. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.2

5. Panchenko V., Derevianko V. The impact of tariff policy on the industrial development of the USA: from protectionism to liberalization (19th – first third of the 20th century). *Visnyk of the Mariupol State University: Economics*. 2025. P. 5–13. URL : https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/ekonomics/article/view/457/450 (дата звернення 17.04.2026).

ДІДКІВСЬКА Олена,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи
Національної академії наук України (м. Київ)
ГОРЕМИКІНА Юлія,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи
Національної академії наук України (м. Київ)

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ВІДНОВЛЕННІ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними викликами, пов’язаними з наслідками повномасштабної війни, що спричинила значні руйнування інфраструктури та суттєві втрати людського капіталу. В умовах післявоєнного відновлення питання людського капіталу набуває стратегічного значення, оскільки саме він визначає здатність економіки до реконструкції, інноваційного розвитку та довгострокового зростання.

Як свідчать дослідження, людський капітал виступає не лише фактором продуктивності, а й основою соціальної згуртованості та конкурентоспроможності держави [1]. Водночас відновлення інфраструктури без належного кадрового забезпечення не здатне забезпечити стійкий розвиток економіки.

Проблематика людського капіталу в контексті відновлення економіки досліджується як українськими, так і міжнародними науковцями. Зокрема, у працях українських дослідників обґрунтовано, що людський капітал є ключовим ресурсом післявоєнного відновлення та визначає темпи економічного зростання [2].

Науковці також наголошують, що війна призвела до значних втрат трудового потенціалу через міграцію, мобілізацію та скорочення зайнятості [3]. Зокрема, ринок праці України скоротився більш ніж на 2 млн осіб, що суттєво вплинуло на економічну активність [3].

Окремі дослідження акцентують увагу на тому, що інвестиції у людський капітал є базовою умовою ефективного інфраструктурного відновлення,

оскільки саме люди забезпечують функціонування та модернізацію відбудованих об’єктів [4].

Людський капітал розглядається як сукупність знань, навичок, здоров’я та соціальних компетенцій, що визначають продуктивність праці та здатність до інновацій. У сучасних умовах він виступає базовим ресурсом економічного розвитку та структурної модернізації.

У контексті інфраструктурного відновлення людський капітал виконує такі функції: забезпечує реалізацію інфраструктурних проєктів; сприяє впровадженню інноваційних технологій; формує основу для сталого функціонування відновлених систем.

Як підкреслюють дослідники, людський капітал є інтегративною основою розвитку та довгострокової конкурентоспроможності країни [1]. Повномасштабна війна спричинила суттєві трансформації людського капіталу: демографічні втрати та міграція населення; зниження рівня зайнятості; руйнування освітньої інфраструктури; втрата кваліфікованих кадрів. Зокрема, значна частина населення була змушена покинути країну, що призвело до дефіциту робочої сили та зниження економічної активності [3].

Водночас війна сприяла формуванню нових компетенцій, зокрема цифрових навичок, розвитку волонтерства та підвищенню соціальної відповідальності [5].

Інфраструктурне відновлення передбачає не лише фізичну реконструкцію об’єктів, але й створення умов для їх ефективного функціонування. У цьому контексті людський капітал виконує ключову роль: формує кадрову базу для реалізації проєктів; забезпечує експлуатацію інфраструктури; сприяє впровадженню сучасних технологій. Як зазначається в дослідженнях, без інвестицій у людський капітал відбудова інфраструктури не забезпечує сталого економічного ефекту [4].

Отже, людський капітал є ключовим фактором ефективного інфраструктурного відновлення України. Його розвиток визначає не лише темпи реконструкції, але й якість економічного зростання в довгостроковій перспективі. Доведено, що: інфраструктурне відновлення без розвитку людського капіталу є неефективним; війна спричинила суттєві втрати людського потенціалу; необхідний інтегрований підхід, що поєднує інвестиції в інфраструктуру та людей.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробкою моделей інтеграції людського капіталу у стратегії відновлення регіонів України.

Список джерел

1. Майборода Т. М. Управління людським капіталом у період воєнних викликів. Економіка та суспільство. 2025. URL : https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/750/744 (дата звернення 17.04.2026).

2. Галушка З. Людський капітал економіки України: вплив війни та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2024. URL : https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/29 (дата звернення 17.04.2026).

КОРИТЬКО Тетяна,
кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник відділу проблем економіки підприємств,
Інститут економіки промисловості (м. Київ)

ЦИФРОВІ КОМПІТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

В сучасних умовах цифрові технології глибоко інтегровані у всі сфери діяльності, будучи драйвером економічного прогресу та визначаючи конкурентоспроможність на глобальному рівні. Цифрова економіка в контексті глобалізації характеризується багатостороннім використанням технологій, що стимулює стійке зростання прибутку для всіх залучених сторін. Ключовими механізмами є оптимізація логістичних ланцюжків та формування ринкових бар'єрів через контроль за ресурсами та активами. Підприємства, які не впроваджують автоматизацію бізнес-процесів, демонструють зниження продуктивності на 26% порівняно з підприємствами, що застосовують такі рішення. Проте ефективність автоматизації залежить від готовності персоналу адаптуватися до нових умов праці. Таким чином, для успішного переходу на новий рівень розвитку підприємствам слід насамперед зосередитися на змінах у процесі формування людських ресурсів на підприємствах.

Сучасний ринок праці вимагає пошуку та залучення співробітників з високим потенціалом, так званих «талантів». Це люди, які готові до постійного навчання, розвитку своїх навичок та компетенцій, а також до освоєння аналітичних методів та цифрових технологій. У зв'язку з появою нових форматів навчання (мікро- і макрокурсів, що розрізняються за обсягом інформації) завдання HR-відділу полягає не в примусі до навчання, а в передбачанні потреб співробітників та пропонуванні їм релевантні освітні програми у потрібний момент. Такий глибокий аналіз персоналу є ключем до ефективного навчання.

Ключовими векторами розвитку управління персоналом є: впровадження передових технологій пошуку співробітників, таких як автоматизовані системи рекрутингу та таргетована онлайн реклама вакансій, а також використання сучасних методик оцінки як кандидатів, так і діючих співробітників. Важливу роль також грають програми стажувань.

У сфері управління людськими ресурсами активно розвивається електронне навчання. Враховуючи обмежений час, який співробітники можуть приділяти навчанню (близько 24 хвилин на тиждень), потрібна оптимізація освітніх програм: виключення надмірної інформації та фокусування на дійсно необхідних знаннях.

Ефективне застосування цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами потребує фундаментального перегляду організаційної структури. При цьому, оптимальною моделлю майбутнього є мережева організація, що складається з адаптивних команд. Гнучкість такої мережі визначається швидкістю формування проектних груп. Необхідною умовою є забезпечення команд своєчасним доступом до актуальної інформації для безперервного

розвитку їх компетенції. Лідери в цих структурах повинні мати високий інтелект, системне мислення та демонструвати розвинені навички організаційної та комунікаційної взаємодії. В підприємствах майбутнього переважатиме відкритість результатів, а людські ресурси матимуть широкі можливості для динамічного кар'єрного зростання. Структура управління перейде від ієрархічної до гнучкої, з акцентом на проектну діяльність. Пріоритет буде відданий навчанню, інноваціям та розробкам з урахуванням накопиченого досвіду, а не виключно аналізу досягнутого ефекту.

Тренди в управлінні людськими ресурсами безпосередньо формують вимоги до їх компетенцій, щоб вони відповідали запитам сучасного ринку праці. Ці тренди допомагають підприємствам зрозуміти, які навички та якості їм потрібні від майбутніх спеціалістів. Хоча конкретні вимоги можуть змінюватись в залежності від галузі, ключовими стають такі концептуальні навички, як уміння слухати, аналізувати, приймати рішення та ефективно взаємодіяти.

У умовах цифрової трансформації управління людськими ресурсами стає ключовим фактором підвищення ефективності всього ланцюжка створення цінності. Вона спрямована на формування та розвиток команди висококваліфікованих фахівців, які мають необхідні цифрові компетенції, вміють справлятися з невизначеністю зовнішнього середовища та вирішувати складні аналітичні завдання, що вимагають гнучкості та творчого мислення. Підприємства, які демонструють стійке зростання продуктивності праці, зазвичай активно працюють над поліпшенням умов праці, впровадженням нематеріальних стимулів, створенням комфортної робочої атмосфери, залученням співробітників з актуальними навичками та інвестують у їх навчання та розвиток. Однією з значних тенденцій на ринку праці є активне поширення гнучких і нестандартних моделей зайнятості. Саме на цій базі протягом наступного десятиліття будуть формуватися нові робочі місця. Для успішної роботи в ньому від сучасного фахівця знадобиться комплексне володіння як професійними (hard skills, включаючи цифрові), так і надпрофесійними компетенціями (soft skills)

Таким образом, науково-технічний та цифровий прогрес якісно змінює управління людськими ресурсами, звільняючи працівників від рутинної роботи з великими обсягами даних, які тепер виконують програми. Виникаюча загроза безробіття компенсується появою нових освітніх програм, що відкривають шляхи економічної активності.

Список джерел

1. Коритько Т.Ю. Вплив корпоративної культури на інтелектуальний капітал підприємства за умов цифрових трансформацій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2026. №1(119). С. 30–44. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-5

2. Коритько Т.Ю. Вплив цифрової (корпоративної) культури на ефективність діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-98

КУЛІЧЕВ Віктор,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ОНП «Економіка»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ: РОЗРИВ МІЖ ТЕХНОЛОГІЧНОЮ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ГОТОВНІСТЮ

Анотація. Дослідження є продовженням попередніх наукових результатів автора щодо цифрової трансформації високотехнологічних секторів економіки під впливом штучного інтелекту (ШІ або AI). У роботі поглиблено аналіз ролі людського капіталу як ключового фактору ефективності AI-трансформації. Обґрунтовано наявність розриву між технологічною та організаційною готовністю підприємств, що є системним обмеженням масштабування AI-рішень. Визначено основні прояви цього розриву та окреслено напрями подолання.

Актуальність дослідження. Цифрова трансформація високотехнологічних секторів економіки під впливом ШІ характеризується високими та, навіть, надвисокими темпами впровадження технологічних рішень. Водночас ефективність їх використання значною мірою залежить від рівня організаційної та кадрової готовності підприємств.

Незважаючи на вагомі та зростаючи інвестицій у ШІ, значна частина проєктів не досягає очікуваних результатів, що свідчить про системні обмеження не технологічного, а організаційного характеру. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження трансформації людського капіталу як ключового фактору ефективності цифрової трансформації.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення особливостей трансформації людського капіталу у високотехнологічних секторах економіки в умовах впровадження ШІ та обґрунтування розриву між технологічною та організаційною готовністю як ключового обмежуючого фактору масштабування AI-рішень та ефективності AI-трансформації.

Наукова новизна. У роботі отримано такі результати, що містять елементи наукової новизни.

Вперше обґрунтовано, що людський капітал у високотехнологічних секторах економіки в умовах впровадження ШІ трансформується з ресурсного фактору у системне обмеження масштабування AI-рішень, що проявляється через розрив між технологічною та організаційною готовністю підприємств.

Удосконалено підхід до оцінки ефективності впровадження ШІ шляхом врахування організаційно-компетентнісного розриву, який визначає здатність підприємства трансформувати технологічний потенціал у економічний результат.

Методи дослідження. У дослідженні використано системний підхід, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, метод аналізу кейсів та узагальнення аналітичних матеріалів міжнародних організацій (mckinsey, WEF, OECD).

Ключові результати. Встановлено, що ключовим обмежуючим фактором ефективності впровадження ШІ є розрив між технологічною та організаційною готовністю підприємств.

Визначено основні прояви цього розриву:

- компетентнісний розрив (skill gap);
- управлінський розрив (management gap);
- розрив довіри до технологій (trust gap);
- організаційна інерція.

Доведено, що сучасний етап цифрової трансформації характеризується наявністю так званого «scaling gap», коли підприємства впроваджують ШІ на рівні пілотних проєктів, але не забезпечують їх масштабування на рівень бізнес-процесів.

Встановлено, що трансформація людського капіталу відбувається у напрямку переходу до моделі «AI-augmented workforce», у межах якої ключову роль відіграє взаємодія людини та ШІ.

Додатково встановлено, що розрив між технологічною та організаційною готовністю має багаторівневий характер та пов'язаний із нерівномірним розвитком людського капіталу на етапах створення, впровадження та практичного використання AI-рішень. Така асиметрія формує системне обмеження масштабування технологій ШІ.

Висновки. У результаті дослідження доведено, що у сучасних умовах цифрової трансформації людський капітал виконує системоутворюючу функцію, визначаючи ефективність використання технологій штучного інтелекту.

Обґрунтовано, що розрив між технологічною та організаційною готовністю виступає ключовим обмеженням масштабування AI-рішень та досягнення економічного ефекту від їх впровадження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для оцінки готовності підприємств до AI-трансформації та формування стратегій розвитку людського капіталу.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей управління трансформацією людського капіталу, на кількісну оцінку організаційно-компетентнісного розриву та формування нових моделей взаємодії людини і ШІ.

Список джерел

1. McKinsey. Superagency in the workplace (2025). URL : https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work (дата звернення 17.04.2026).

2. McKinsey. The State of AI in 2025 (2025). URL : https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai (дата звернення 17.04.2026).

3. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023 (2023). URL : https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/

4. OECD. AI and work (2025). URL : https://www.oecd.org/en/topics/ai-and-work.html (дата звернення 17.04.2026).
5. Stanford HAI. AI Index Report (2026). URL : https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report (дата звернення 17.04.2026).

ЛЕЛЮК Ольга,
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки праці,
Маріупольський державний університет (м. Київ)

НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: MICRO-LEARNING

Упродовж останнього десятиліття освітнє середовище зазнало докорінної трансформації під впливом інтенсивного технологічного прогресу та масового розповсюдження мобільних рішень. Функціональне призначення мобільних девайсів еволюціонувало від засобів комунікації до високоефективних дидактичних інструментів, що забезпечують інклюзивність та гнучкість навчального процесу поза межами традиційних просторово-часових детермінант.

Глобальна пандемія COVID-19 виступила потужним каталізатором імплементації мобільного навчання (micro-learning) на всіх рівнях. В умовах екстреного переходу до дистанційного формату мобільні технології стали безальтернативним чинником забезпечення освітнього контенту. Наслідки системної кризи актуалізували науковий дискурс щодо переосмислення потенціалу мобільних платформ та розробки інноваційних стратегій подолання інституційних викликів.

Найбільшого поширення micro-learning-підхід для підвищення рівня знань отримав на корпоративному рівні.

Micro-learning – це метод навчання, що передбачає розподіл складних тем на частини для кращого сприйняття. Людина отримує невеликий обсяг інформації протягом короткого проміжку часу. Для цього можуть використовуватися різноманітні формати: короткі відео, презентації, вікторини та тести, інфографіки, подкасти або навіть ігри. [1]

У звітах Deloitte Global Human Capital Trends за 2025-2026 роки термін «micro-learning» розглядається не просто як формат, а як фундаментальна складова нової стратегії «навчання в потоці роботи» та переходу до «організацій, заснованих на навичках» [2, 4].

З огляду на те, що останніми роками значно пришвидшилися процеси автоматизації, зокрема повсюдне впровадження штучного інтелекту, виникає «дефіцит досвіду» та «дефіцит уяви». Оскільки штучний інтелект автоматизує багато завдань початкового рівня, працівники втрачають традиційні способи «навчання на практиці», тому micro-learning дозволяє замінити довгі цикли навчання на таргетований розвиток у реальному часі.

Разом з цим в звітах Deloitte Global Human Capital Trends зазначається, що 62% організацій використовують штучний інтелект для генерації навчального контенту (зокрема мікро-модулів). Проте лише 27% вважають, що це дійсно покращило якість навчання.

Оскільки штучний інтелект стає повсюдним, навчання має бути розбите на мікро-навички взаємодії з конкретними цифровими агентами. Організації, які інтенсивно перепроєктовують ролі під таку взаємодію, мають у 1,6 рази вищі шанси на успішне повернення інвестицій у штучний інтелект. Варто зазначити, що 7 з 10 лідерів бізнесу назвали швидкість та спритність своєю головною конкурентною стратегією. У цьому контексті мікронавчання є єдиним способом забезпечити безперервний рескілінг без зупинки основної діяльності.

Згідно з даними, що супроводжують дослідження Workforce Learning Report 2025, 64% представників покоління X та бебі-бумерів віддають перевагу саме мобільному мікронавчанню через його гнучкість, спростовуючи міф, що це формат лише для молоді [3].

Однією з головних рекомендацій для організацій щодо застосування мікронавчання є впровадження навчання та його адаптація безпосередньо в робочі процеси є відмова від окремих «навчальних днів» на користь мікровтручань у момент потреби.

Таким чином, сучасні виклики сьогодення, а також стрімкий розвиток науки і техніки, спонукають корпоративний сектор шукати новітні підходи до удосконалення людського капіталу, серед яких найбільш перспективним та гнучким є micro-learning-підхід.

Список джерел

1. Microlearning: як просто та ефективно організувати навчання для команди. URL : https://dou.ua/forums/topic/49618/ https://cases.media/article/microlearning-yak-prosto-ta-efektivno-organizuvati-navchannya-dlya-komandi?srsltid=AfmBOorR1FooJsSijtnrQ_URANzzx56YOPiTIqq9BEXERmb8viLdmvrk (дата звернення: 12.04.2026).

2. 2026 Global Human Capital trends. URL : https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2026/us188555_ghct2026_introduction/pdf/DI_2026-Global-Human-Capital-Trends.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

3. Workforce Learning Report 2025. URL : https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/images/lls-workplace-learning-report/2025/full-page/pdfs/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2025.pdf (дата звернення: 22.04.2026).

4. Глобальні тенденції розвитку людського капіталу у 2025 році. URL : https://www.deloitte.com/dk/en/services/consulting/perspectives/2025-global-human-capital-trends.html (дата звернення: 12.04.2026).

ЛІСОГОР Лариса,
доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник,
Національний інститут стратегічних досліджень (м. Київ)

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Ефективне відновлення економіки України на інноваційних засадах можливе на основі створення умов для формування та реалізації трудового потенціалу. З початку повномасштабної війни демографічна ситуація в Україні суттєво погіршилася. Зокрема, кількість економічно активного населення продовжувалася скорочуватися внаслідок постаріння населення, зниження рівня народжуваності, збільшення рівня смертності населення працездатного віку. Водночас погіршення відбувається погіршення стану здоров'я населення, зростання рівня інвалідизації населення продуктивного віку. Серйозним викликом для забезпечення демографічного базису формування трудового потенціалу є збільшення обсягів міграційного відтоку населення за кордон (передусім, жінок, молоді, дітей). Згідно результатам опитування UN Refugee Agency, проведеного у липні 2024 року, у складі тимчасово переміщених громадян України, які перебувають на території країн - членів ЄС та інших країн, переважають жінки з репродуктивного віку [1], що суттєво впливає на можливості формування трудового потенціалу у перспективі (рис. 1).

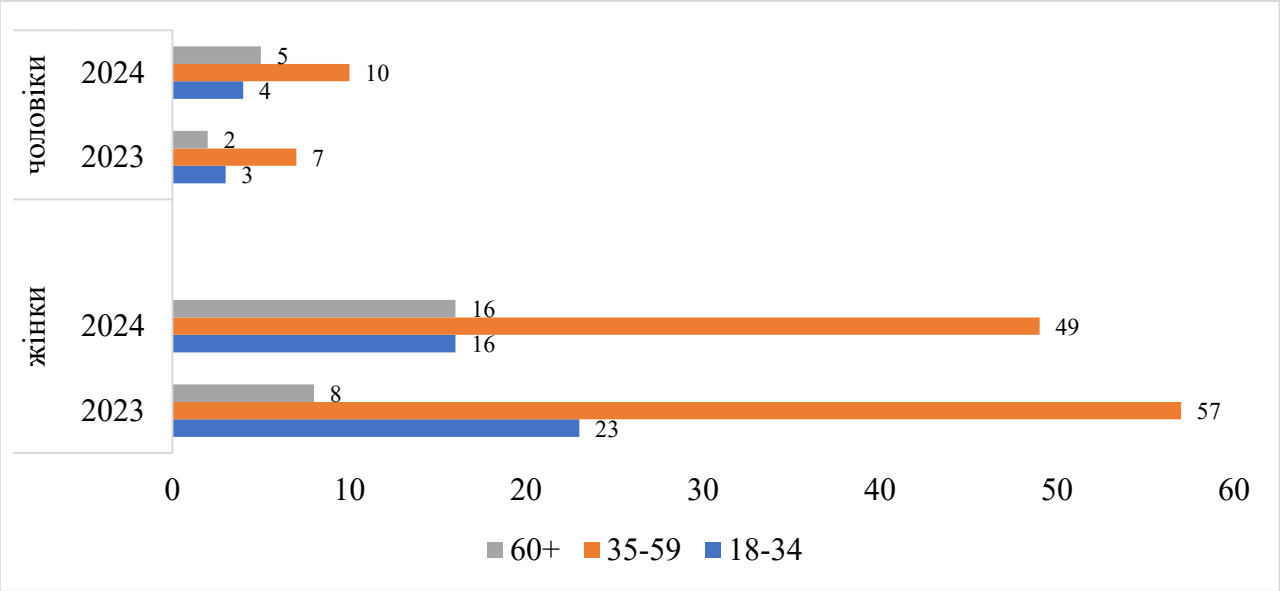

Рис. 1. Розподіл тимчасово переміщених осіб за віком та статтю, у % до загальної кількості осіб

Джерело: [1]

Суттєвим також залишається вплив макроекономічних чинників на реалізацію трудового потенціалу. Зокрема, за даними щомісячного опитування підприємств, проведеного Інститутом економічних досліджень і політичних

консультацій у березні 2026 року, 46% опитаних підприємств відзначили економічну невизначеність як перешкоду підвищення інвестиційної активності підприємств. Майже 71% опитаних підприємств зазначили, що навіть за умов залучення інвестицій переважна їх більшість спрямовується на ремонт та заміну зношеного устаткування. Разом з тим, майже 67% опитаних підприємств відзначили брак робочої сили як серйозну перешкоду ведення бізнесу, 61% – труднощі найму кваліфікованих працівників [2].

Серед найбільш серйозних проблем найму працівників роботодавців відзначали:

- невідповідність навичок пошукувачів вимогам робочого місця;
- проблеми гарантування систематичного підвищення заробітної плати працівників;
- складнощі найму чоловіків (мобілізація);
- проблеми із забезпеченням особистої безпеки працівників під час роботи на підприємстві.

Водночас при пошуку роботи пошукувачі стикалися з наступними проблемами, зокрема:

- низький рівень оплати праці;
- проблеми бронювання працівників;
- відсутність вакансій на територіально наближених до місця проживання підприємствах;
- обмежені можливості застосування гнучкого режиму роботи;
- відсутність можливостей віддаленої роботи;
- надмірна кількість обов'язків, інколи завищені вимоги роботодавців щодо професійного досвіду пошукувачів [2].

Значною мірою це впливає на можливості реалізації трудового потенціалу як в сучасних умовах, так і у перспективі. Разом з тим, недосконаліть нормативно-правового забезпечення дослідження проблем реалізації трудового потенціалу також обмежує можливості забезпечення відновлення економіки країни у перспективі. Суттєвим чином на реалізацію трудового потенціалу України вливають проблеми соціальної інтеграції ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб в сучасних умовах та умовах повоєнного відновлення. Збільшення кількості ветеранів війни, осіб з інвалідністю потребуватиме посилення уваги до проблем забезпечення інклюзивності на робочих місцях.

Недостатньо ефективна взаємодія між основними стейкхолдерами з питань моніторингу змін складових трудового потенціалу, проблеми визначення перспектив змін попиту та пропозиції робочої сили також впливають на можливості реалізації трудового потенціалу.

Освітньо-професійні чинники також впливають на реалізацію трудового потенціалу, зокрема:

- значний міграційний відтік освіченого населення;
- ризики неповернення шкільної та студентської молоді після закінчення навчання за кордоном;

- скорочення можливостей внутрішньо фірмового навчання підприємств;
- проблеми невідповідності навичок та кваліфікацій працівників вимогам роботодавців;
- недостатньо високі темпи розвитку дуальних форм освіти, залучення роботодавців до оновлення освітніх програм.

Невідповідність навичок та кваліфікацій працівників вимогам роботодавців суттєво впливає на можливості реалізації трудового потенціалу України. Згідно результатам опитування роботодавців, проведеного Державною службою зайнятості та Федерацією роботодавців України, саме технічні, організаційні та комунікаційні навички будуть найбільш затребуваними навичками у 2026 році [3] (рис. 2).

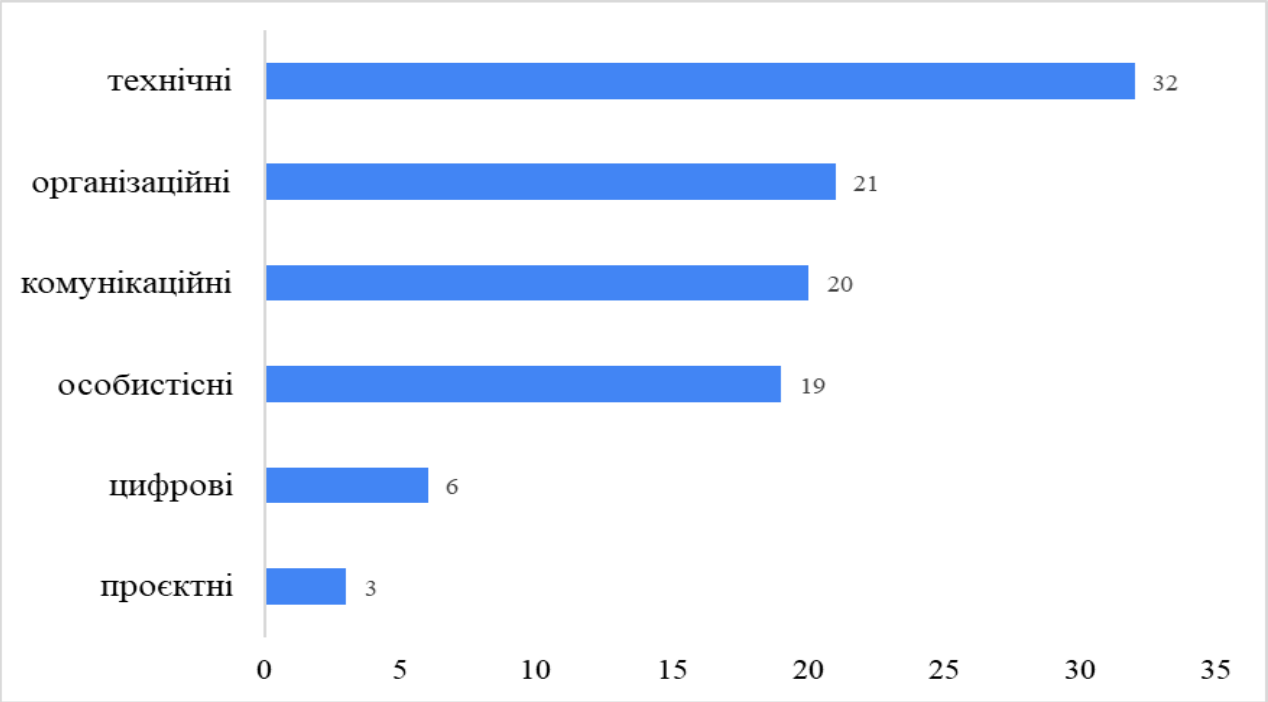

Рис. 2. Рейтинг найбільш затребуваних роботодавцями навичок у 2026 році

Джерело: [3]

Для забезпечення ефективної реалізації трудового потенціалу працівників необхідно створювати умови для набуття випускниками закладів освіти ключових навичок у процесі навчання. Також важливо стимулювати працівників до систематичного оновлення навичок у процесі трудової діяльності, посилення мотивації до розвитку освіти упродовж життя.

Загалом, серед напрямів забезпечення реалізації трудового потенціалу у період повоєнного відновлення необхідно відзначити:

демографічний контекст:

- сприяння збільшенню очікуваної тривалості життя в Україні за рахунок покращення якості інфраструктури охорони здоров'я населення,

зниження рівня інвалідизації населення, стимулювання збільшення рівня народжуваності, пропагування здорового способу життя;

соціально-економічний контекст:

- забезпечення стійкості національної економіки на основі підвищення інвестиційної активності підприємств, покращення бізнес середовища, стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції;
- посилення мотивації населення до збільшення економічної активності, підвищення заробітної плати за рахунок стимулювання підприємницької діяльності;

інституційний контекст:

- забезпечення соціальної інтеграції ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб у сферу зайнятості, покращення координації між основними стейкхолдерами з питань моніторингу змін складових трудового потенціалу;

освітньо-професійний контекст:

- посилення мотивації населення до збільшення економічної активності, підвищення заробітної плати за рахунок стимулювання підприємницької діяльності;
- покращення якості формальної освіти, посилення практико орієнтованого змісту освіти – розвиток дуальних форм освіти, впровадження освітніх інновацій;
- розвиток системи неформальної освіти, розбудова національної системи кваліфікацій, розширення мережі кваліфікаційних центрів;
- системне планування та організація профорієнтації на рівні громад;
- сприяння розвитку цифрових навичок працівників, необхідних для розроблення та впровадження інновацій;
- підвищення ефективності професійного навчання на виробництві.

Створення умов для реалізації трудового потенціалу сприятиме забезпеченню результативності повоєнного відновлення економіки України на інноваційних засадах, підвищенню рівня конкурентоспроможності національної економіки.

Список джерел

1. UNHCR. Regional intentions survey results. July 2024. Intentions and Perspectives of IDPs in Ukraine URL : https://data.unhcr.org/en/dataviz/409?sv=54&geo=0 (дата звернення: 15.04.2026).

2. Щомісячне опитування підприємств. Випуск № 47. Березень 2026. Інститут економічних досліджень і політичних консультацій. URL : http://www.ier.com.ua/files/Projects/2026/NRES/2026_NRES_March_UKR_FINAL.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

3. Результати опитування роботодавців. Державна служба зайнятості, 2025. https://dcz.gov.ua/stat/statsurvey (дата звернення: 15.04.2026).

ЛОПУШНЯК Галина,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ПРОФЕСІЙНА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ

Професійна реінтеграція ветеранів є не лише складовою їхнього повернення до цивільного життя, а й важливим чинником відновлення професійної суб'єктності, самореалізації, соціальних зв'язків і відчуття власної потрібності. Саме тому питання професійної реінтеграції ветеранів доцільно розглядати не лише крізь призму соціальної підтримки, а й через визнання їхнього досвіду, компетентностей і потенційної цінності для роботодавців, громад і держави.

Військовий досвід формує низку якостей і навичок, які можуть бути вагомим ресурсом для цивільного ринку праці. Йдеться, зокрема, про здатність діяти в умовах високої відповідальності, невизначеності та дефіциту часу; дисциплінованість; орієнтацію на результат; уміння працювати в команді; навички координації дій; стресостійкість; готовність брати відповідальність за прийняті рішення. Для багатьох ветеранів характерним є також наявність досвіду роботи із складною технікою, логістичними процесами, інформаційними системами, управління ресурсами, комунікацією в кризових ситуаціях. За належного визнання й адаптації ці компетентності можуть бути трансформовані у конкурентні переваги як для самого ветерана, так і для організації, яка його працевлаштовує. Водночас важливо уникати спрощеного уявлення про ветеранів як однорічну соціальну групу. Їхній досвід, стан здоров'я, освітній рівень, професійна траєкторія, сімейні обставини, регіон проживання та готовність до повернення у сферу зайнятості можуть істотно відрізнятися. Тому професійна реінтеграція має ґрунтуватися не на універсальних рішеннях, а на індивідуалізованому підході, який врахує реальні потреби, можливості та професійні очікування конкретної людини.

Як підтверджують емпіричні дослідження, проблеми професійної реінтеграції ветеранів війни мають не лише індивідуальний, але й системний характер [1]. Це означає, що труднощі повернення до праці не можна пояснювати лише особистою готовністю чи неготовністю ветерана. Значною мірою вони зумовлені станом ринку праці, практиками роботодавців, доступністю освіти і перекваліфікації, якістю кар'єрного консультування, рівнем розвитку реабілітаційних послуг, а також суспільними уявленнями про людей із військовим досвідом.

Одним із ключових бар'єрів залишається невідповідність між військовим досвідом і формальними вимогами цивільного ринку праці. Частина навичок, набутих під час служби, не має прямого цивільного еквівалента або не підтверджується сертифікатами, дипломами чи професійними кваліфікаціями,

зрозумілими для роботодавця. Унаслідок цього цінний практичний досвід ветерана може залишатися «невидимим» у процедурах добору персоналу, оцінювання компетентностей і побудови кар'єрної траєкторії. Саме тому важливого значення набувають механізми визнання результатів неформального та інформального навчання, перекладу військових компетентностей мовою цивільних професій, а також індивідуального кар'єрного супроводу.

Не менш суттєвими є соціальні бар'єри. У практиках працевлаштування можуть зберігатися упереджене ставлення роботодавців до ветеранів («ризикований» працівник, можливі проблеми зі здоров'ям). Такі уявлення є небезпечними, оскільки вони не лише обмежують доступ ветеранів до гідної праці, а й посилюють стигматизацію військового досвіду. Водночас частина трудових колективів може бути недостатньо підготовленою до прийняття працівників, які повернулися з війни, особливо якщо в організації відсутня культура інклюзивності, наставництва, етичної комунікації та підтримки працівників у період адаптації.

Окрему групу становлять психологічні та медико-соціальні бар'єри. Для частини ветеранів повернення до професійної діяльності може ускладнюватися наслідками поранень, втратою працездатності, хронічним болем, психологічним виснаженням, тривожністю, постравматичними реакціями або складністю адаптації до цивільного ритму життя. Однак ці обставини не мають розглядатися як підстава для виключення ветеранів із ринку праці. Навпаки, вони актуалізують потребу у гнучких форматах зайнятості, розумному пристосуванні робочих місць, доступі до реабілітації, психологічної підтримки та супроводу в перші місяці професійної адаптації.

Інституційні бар'єри пов'язані з фрагментарністю державних і місцевих заходів підтримки, недостатньою координацією між органами влади, службою зайнятості, закладами освіти, роботодавцями, ветеранськими організаціями та громадським сектором. За відсутності такої координації ветеран змушений самостійно шукати інформацію, орієнтуватися у складній системі послуг, доводити своє право на підтримку та поєднувати різні канали допомоги. Це знижує ефективність навіть тих інструментів, які формально вже існують.

В Україні поступово формується нормативна та програмна база підтримки ветеранів. Зокрема, Кабінет Міністрів України схвалив Державну цільову програму «Ветеран. Робота» на 2026-2027 роки, спрямовану на підтримку працевлаштування, перекваліфікацію та розвиток кар'єрних можливостей осіб, які повертаються до цивільного життя після військової служби [2]. Однак важливо, щоб такі програми не зводилися лише до формального навчання або перенаправлення ветеранів до наявних вакансій. Їхня справжня цінність полягає у створенні безперервного ланцюга підтримки: від первинної оцінки потреб і професійного досвіду – до навчання, наставництва, працевлаштування, адаптації на робочому місці та подальшого кар'єрного розвитку.

З урахуванням цього модель професійної реінтеграції ветеранів має включати кілька взаємопов'язаних етапів: прийом і первинне оцінювання потреб; розроблення індивідуального плану професійної інтеграції; підключення до освітніх, соціальних, медичних і кар'єрних ресурсів; розвиток навичок,

навчання або перекваліфікацію; наставництво й підтримку в процесі працевлаштування; постійний моніторинг результатів і коригування індивідуальної траєкторії. Такий підхід дозволяє перейти від логіки разової допомоги до логіки супроводу, у центрі якого перебуває не програма як така, а людина, її досвід, потреби та потенціал.

Професійна реінтеграція ветеранів ускладнюється ширшими викликами, з якими стикається Україна: продовженням війни, масштабністю демобілізації, гетерогенністю потреб ветеранів, фінансовими обмеженнями держави, інфраструктурними бар'єрами, демографічними та міграційними зрушеннями, а також обмеженою спроможністю систем охорони здоров'я, реабілітації та соціального супроводу. За таких умов особливого значення набуває не лише державна підтримка, а й відповідальність роботодавців, громад, ЗВО та громадських організацій.

Важливою складовою професійної реінтеграції має бути адвокація інтересів ветеранів [3]. Вона потрібна не лише для захисту їхніх соціальних прав, а й для зміни суспільного сприйняття ветерана: від образу отримання допомоги – до образу активного суб'єкта економічного, професійного та громадського життя. У цьому контексті роботодавці мають бачити у ветеранах не проблему, яку потрібно «адаптувати», а людей із цінним досвідом, який потребує коректного визнання і належних умов для реалізації.

Отже, професійна реінтеграція ветеранів війни має розглядатися як стратегічний напрям відновлення людського потенціалу України. Її ефективність залежить від здатності держави, бізнесу, освітніх інституцій і громадського сектору створити умови, за яких військовий досвід не стає бар'єром для цивільної кар'єри, а трансформується у ресурс розвитку. Для цього необхідні індивідуалізований супровід, визнання набутих компетентностей, доступна перекваліфікація, інклюзивні практики роботодавців, психологічна та соціальна підтримка, а також системна координація всіх учасників процесу. Лише за таких умов професійна реінтеграція ветеранів буде не формальною процедурою повернення на ринок праці, а процесом відновлення гідності, економічної самостійності та повноцінної участі ветеранів у розвитку суспільства.

Список джерел

1. Сингаївська І., Бузова В. (2025). Особливості реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність. *Вчені записки Університету «КРОК»,* 4(80), 371–379. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2026 р. № 154-р. «Державна цільова програма «Ветеран. Робота» на 2026-2027 роки». URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2026-%D1%80#Text (дата звернення: 15.04.2026).

3. Азьмук Н.А. Соціально-економічна та освітня реінтеграція ветеранів до ринку праці: український контекст. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 117–122. URL : https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/198022 (дата звернення: 15.04.2026).

МЕДИНА Андрій,
PhD, старший викладач,
кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
НАКАЛЮЖНА Аліна,
PhD, старший викладач,
кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
БІЛЬМОВИЧ Олександр,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Економіка»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДВОФАЗНИЙ ПРОЦЕС ТА СЦЕНАРІЇ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ

Сьогодні ринок праці України знаходиться у стані глибоких змін, які вже не можна пояснити лише економічними коливаннями. Повномасштабна війна суттєво вплинула на кількість і структуру робочої сили: значна частина населення виїхала за кордон, інша – залучена до оборонного сектору. У результаті сформувався очевидний і відчутний дефіцит працівників у багатьох сферах – від виробництва до сфери послуг [1, с. 12].

На перший погляд, логіка проста: якщо людей не вистачає – їх потрібно більше. Але паралельно у світі відбувається інший процес. Технології швидко розвиваються, і бізнес дедалі частіше замінює людину машиною там, де це економічно вигідно. Автоматизація, цифровізація та штучний інтелект поступово витісняють ручну працю, особливо у стандартних і повторюваних процесах [2, с. 45].

Саме тому ситуацію на ринку праці України варто розглядати як дві фази одного процесу. Спочатку ми бачимо гострий дефіцит робочої сили, а вже як реакцію на нього – прискорене впровадження технологій, які цю нестачу компенсують.

Перша фаза характеризується гострим дефіцитом трудових ресурсів, що проявляється у зростанні попиту на працівників, підвищенні рівня заробітних плат та загостренні конкуренції між роботодавцями. У цих умовах підприємства змушені адаптуватися шляхом оптимізації витрат та пошуку альтернативних моделей організації виробництва [3, с. 28].

Друга фаза є логічним продовженням першої та передбачає поступову трансформацію виробничих процесів через впровадження технологій автоматизації. Важливо підкреслити, що дана фаза не заперечує значення людського фактору, а трансформує його роль – від виконання фізичних операцій до функцій контролю, управління та аналітики.

Глобальні тенденції підтверджують незворотність даних процесів. Зокрема, у сільському господарстві активно впроваджуються технології точного землеробства, автономні машини та безпілотні літальні апарати, що забезпечують підвищення продуктивності при одночасному скороченні потреби у трудових

ресурсах. У промисловості відбувається перехід до концепції Industry 4.0, яка передбачає інтеграцію роботизованих систем, цифрових платформ та аналітичних інструментів у виробничі процеси [4, с. 51].

Для України відкривається унікальна ситуація і полягає в тому, що дефіцит робочої сили виступає не лише викликом, але й стимулом до прискореної модернізації економіки. Повоєнне відновлення створює передумови для впровадження інноваційних рішень та формування нової моделі ринку праці, орієнтованої на ефективність та технологічність.

Якщо дивитися вперед, можна виділити три варіанти розвитку подій.

Перший – інерційний. Це коли країна намагається повернутися до того, що було до війни. Основна ставка робиться на відновлення чисельності робочої сили. Автоматизація відбувається повільно. Проблема в тому, що така модель уже морально застаріла і не витримає конкуренції.

Другий – комбінований. Це більш реалістичний варіант. Частина економіки залишається трудомісткою, але паралельно розвиваються технології. З'являються нові професії, поступово змінюється структура зайнятості. Ринок праці стає більш збалансованим.

Третій – технологічний прорив. Це найсильніший сценарій, але і найскладніший. Він передбачає активні інвестиції в автоматизацію, розвиток цифрової економіки та освіти. У результаті зменшується залежність від кількості робочої сили, але зростає вимога до її якості.

У цьому процесі виникає ключовий парадокс: чим більший дефіцит працівників, тим швидше бізнес починає їх замінювати технологіями. Це і є головний конфлікт сучасного ринку праці. З одного боку, люди потрібні вже зараз. З іншого – у майбутньому їхня роль змінюється, і попит на них може зменшитися.

Це безпосередньо впливає на професії. Поступово зникають ті, що пов'язані з простою фізичною або рутинною роботою: некваліфіковані робітники, складські працівники, частина персоналу у виробництві та логістиці.

Натомість зростає попит на спеціалістів, які вміють працювати з технологіями або управляти ними. Найбільш перспективними виглядають такі напрямки:

- інженери автоматизованих систем;
- спеціалісти з робототехніки;
- програмісти та ІТ-фахівці;
- аналітики даних та штучний інтелект;
- фахівці з кібербезпеки;
- оператори складних виробничих систем;
- менеджери технологічних проектів та автоматизованих систем.

Таким чином, відбувається перехід від трудомісткої до знаннєво-орієнтованої моделі економіки, де ключовим фактором конкурентоспроможності виступає не кількість робочої сили, а її якість. Для кращого розуміння це можна зобразити як просту логіку процесу:

Дефіцит людей → зростання витрат → автоматизація → зменшення потреби у людях → нова структура зайнятості

У підсумку можна сказати, що Україна стоїть на роздоріжжі, з однієї сторони можна намагатися відновити стару модель ринку праці, але вона вже не

відповідає сучасним умовам, а можна використати ситуацію як поштовх до змін і перейти до більш ефективної, технологічної економіки.

В умовах війни сформувався дефіцит трудових ресурсів, який одночасно виступає фактором ризику та стимулом до інновацій. Найбільш перспективним виглядає саме другий варіант, але для цього потрібні не лише інвестиції, а й зміни в освіті, підготовці кадрів і державній політиці.

Отже, трансформація ринку праці в Україні – це не просто наслідок війни, це частина глобального процесу, який визначатиме економіку найближчих десятиліть. І від того, як швидко країна адаптується до цих змін, залежить її конкурентоспроможність у майбутньому.

Список джерел

1. Державна служба статистики України. Ринок праці в Україні. URL : https://stat.gov.ua/uk/topics/rynok-pratsi?page=8 (дата звернення: 11.04.2026).

2. International Labour Organization. World Employment Outlook. Geneva, 2023. URL : https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf (дата звернення 12.04.2026).

3. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Аналітичний звіт. URL : https://me.gov.ua/Documents/list?lang=uk-UA&tag=Zviti (дата звернення: 12.04.2026).

4. McKinsey Global Institute. Future of Work. 2022. URL : https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work (дата звернення: 12.04.2026).

МЕДИНА Андрій,
PhD, старший викладач,
старший викладач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
НАКАЛЮЖНА Аліна,
PhD, старший викладач,
кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
ХАЛИМОН Тетяна,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
ОП «Інноваційний менеджмент та креативне підприємництво»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

МЕНЕДЖЕНТ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У сьогоденні проблема дослідження кадрового забезпечення інфраструктурних проєктів в умовах стратегічного відновлення України та

аналіз ключових викликів, спричинених повномасштабною агресією РФ, зокрема дефіцит кваліфікованого людського капіталу через міграційні процеси, мобілізацію та невідповідність компетенцій сучасним вимогам ринку вимагають особливої уваги. Крім цього, варто сконцентруватися на ролі цифрової трансформації, автоматизації виробничих процесів та державним програмам перекваліфікації (зокрема ініціативам «ReSkill UA» та курсам від «Projector Foundation»), адже доведено, що посилення взаємодії між ринком праці та інституціями професійної підготовки є фундаментом для створення гнучкої робочої сили та забезпечення сталого зростання ВВП України у повоєнний період.

Масштаб руйнувань української інфраструктури внаслідок повномасштабної агресії РФ вимагає реалізації безпрецедентного за обсягами плану стратегічного відновлення. Однак ключовим бар'єром на шляху до ефективної відбудови постає не лише дефіцит фінансових ресурсів, а й критична нестача кваліфікованого людського капіталу. Вже сьогодні спостерігається гострий розрив між амбітними планами відновлення та реальним станом трудового потенціалу, що виснажений міграційними процесами, мобілізацією та невідповідністю компетенцій фахівців сучасним міжнародним стандартам. Відсутність стратегічного підходу до формування кадрового резерву та застарілість методів управління персоналом створюють ризики для термінів і якості реалізації проєктів. Це зумовлює необхідність переосмислення існуючих моделей менеджменту та розробки нових механізмів кадрового забезпечення, що стає ключовим об'єктом даного дослідження.

Одним із найбільш відчутних викликів для економіки України в умовах війни є дефіцит робочої сили, що поглиблюється на фоні збереження значного рівня безробіття. Дефіцит кадрів відчувається в багатьох секторах економіки та є серйозною перешкодою для відновлення й нормального функціонування підприємств [1]. Війна завдала значної шкоди людському капіталу України, багато людей загинули, багато отримали поранення та інвалідність. За оцінками, понад третина населення була змушена покинути свої домівки, роботу, школи та людей, які були невід'ємною частиною їхнього життя. Багато закладів охорони здоров'я та освіти були пошкоджені або зруйновані, що обмежує доступ до послуг, які є критично важливими для людського капіталу України.

Що стосується потреб у реконструкції інфраструктури, пов'язаної із соціальним сектором, RDNA3 оцінює загальні потреби у реконструкції та відновленні в 12,9 мільярда євро для сектору охорони здоров'я, 12,6 мільярда євро для сектору освіти, причому найбільша частина потрібна для середніх шкіл; та 72,8 мільярда євро для житлового сектору [2, с. 135]. За розрахунками Міністерства економіки для того, щоб забезпечити щорічне зростання ВВП до 2030 року на 7% Україні потрібно 4,5 мільйона працівників додатково [3, с. 21].

Однак з огляду на те, що в країні є значна кількість непрацевлаштованого населення, можна стверджувати про існування внутрішнього потенціалу, завдяки якому проблема дефіциту кадрів може бути пом'якшена. Максимальне залучення в трудову сферу безробітних та осіб поза робочою силою потребує

комплексного підходу щодо розширення можливостей працевлаштування для жінок, молоді, пенсіонерів, внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій, людей з інвалідністю та інших категорій населення, розвитку гнучкості ринку праці та мобільності робочої сили, автоматизації та цифровізації виробничих і організаційних процесів, створення конкурентних умов праці [1].

Суттєвим напрямом подолання кадрового дефіциту є розвиток системи професійного навчання та перенавчання, включно з державними ініціативами щодо надання ваучерів на освіту від Державної служби зайнятості, а також партнерськими програмами на кшталт «ReSkill UA», яка надає можливість безоплатної перекваліфікації та підвищення кваліфікації [4, с. 52] за 11 напрямами: продажі, енергетика, проєктний менеджмент, будівництво, маркетинг, виробництво, служба підтримки в ритейлі, управління ланцюгами постачання та логістика, підприємництво, кібербезпека, штучний інтелект (програма передбачає стипендії на навчання, менторство, можливості працевлаштування одразу після завершення курсу). У Projector Foundation пропонують курси з онлайн-навчання жінок у сфері креативних та IT індустрій тощо [1]. Особливої актуальності набуває розвиток безбар'єрного середовища та підвищення мотиваційних стимулів для залучення до праці. Ключовими умовами формування стійкого людського капіталу є модернізація системи освіти, посилення взаємодії між ринком праці та інституціями професійної підготовки, а також впровадження механізмів, що сприяють адаптивності, мобільності й гнучкості робочої сили. У сукупності ці заходи формують основу для ефективного стратегування у сфері відбудови країни та відновлення її економічного потенціалу [4, с. 52].

Узагальнюючи вище зазначене, можна констатувати, що дефіцит кваліфікованого людського капіталу є одним із найкритичніших бар'єрів на шляху до стратегічного відновлення інфраструктури України. Сучасні виклики, зумовлені міграційними процесами та мобілізацією, вимагають кардинального переосмислення підходів до управління персоналом та формування кадрового резерву. Основним шляхом подолання цієї кризи є максимальне залучення внутрішнього потенціалу країни та синергія між державними ініціативами та партнерськими програмами з перекваліфікації. Впровадження механізмів автоматизації, цифровізації та створення безбар'єрного середовища у поєднанні з модернізацією системи професійної освіти дозволить покрити кількісний дефіцит робочої сили і створити фундамент для сталого економічного зростання та ефективної відбудови країни в довгостроковій перспективі.

Список джерел

1. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його подолання: дослідження. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL : https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-syly-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho (дата звернення: 15.04.2026).

2. План для Ukraine Facility 2024-2027. 2024. С. 135-136. URL : https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

3. Подлевський А.А., Комаренко Т.А. Алгоритм діагностики підприємства для вирішення питань дефіциту кадрів. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2024. Вип. 79. Ст. 21. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct79-4 URL : https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14669/1/%D0%86%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83%20%E2%84%9679_2024.pdf (дата звернення 15.04.2026).

4. Ємельяненко Л. М., Пантасенко В. В. Розвиток людського капіталу в системі стратегування післявоєнної будови України. *Трансформаційна економіка.* 2025. №2 (11). Ст. 52. URL : https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/179/176 (дата звернення: 15.04.2026).

МІЩЕНКО Світлана,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,
ДВНЗ «Приазовський державно технічний університет» (м. Дніпро)

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ: ІНКЛЮЗИВНИЙ ВИМІР SHRM

Розвиток суб’єктів господарювання в умовах інфраструктурного відновлення України вимагає подолання критичного дефіциту кадрів через глибоку адаптацію операційних систем до екстремальної волатильності ринку праці. Війна спричинила безповоротні втрати людського потенціалу, що зумовлює потребу в докорінному переосмисленні Strategic Human Resource Management (SHRM). Сьогодні SHRM виходить за межі традиційного адміністрування, формуючи запит на нову міждисциплінарну парадигму, що синтезує економічні, соціальні та психологічні аспекти. Це передбачає перехід від декларативної соціальної відповідальності до економічно прагматичного використання гетерогенного персоналу (ветерани, ВПО, особи «50+») як ключового стратегічного активу, що забезпечує резильєнтність бізнесу та сталість інфраструктурних проєктів.

Трансформація демографічного ландшафту України є ключовим детермінантом трудоресурсної волатильності. Згідно з даними Державної служби статистики, лише за 2018–2022 рр. наявне населення скоротилося на 1,2 млн осіб на тлі зростання коефіцієнта смертності до 18,5‰ [1]. Повномасштабна агресія 2022 року перетворила депопуляційні процеси на незавершений деструктивний цикл: інтенсивна мобілізація та масова міграція суттєво скоротили економічно активне населення, що є базисом формування трудових ресурсів держави [2].

Національний ринок праці демонструє парадоксальну динаміку. Попри рівень безробіття 10,3% (2021 р.), що перевищував показники ЄС [1], у країні

загострюється дефіцит робочої сили. Дослідження Європейської Бізнес Асоціації підтверджують критичність ситуації: 74 % роботодавців відчувають брак кадрів у 2024 році проти 55% роком раніше [4]. Враховуючи амбітну мету щорічного зростання ВВП на 7%, Україні знадобиться залучити додатково 4,5 млн кваліфікованих працівників до 2030 року [3]. За таких умов традиційні методи екстенсивного залучення стають недоступними, що вимагає інтенсифікації HRM-практик.

Еволюція HRM маркувала фундаментальну зміну вектора: від гуманістичного фокусу до прагматичного сприйняття індивіда як стратегічного активу [6]. Для України надзвичайно релевантним є досвід Японії середини XX ст. Попри масштабні демографічні втрати (близько 20 млн осіб) та руйнацію інфраструктури, Японія змогла здійснити «економічне диво» через нарощення якості робочої сили та впровадження системи «довічного найму» [9]. Важливим елементом японського кейсу є формування «дуальної структури економіки», де аграрний сектор виступав резервуаром кадрів. На відміну від Японії минулого століття, сучасна Україна позбавлена таких резервів, що робить перехід до інтенсивних методів утримання персоналу та залучення працівників старшого віку (аналог японських «довірених осіб») безальтернативною умовою розвитку ринку праці [5; 9].

В умовах волатильності інклюзія трансформується в елемент стратегічного вибору. Згідно зі школою позиціонування М. Портера, успіх залежить від адаптації внутрішньої архітектури до викликів середовища. Гетерогенність персоналу – за віком, досвідом, статусом та станом здоров'я – має розглядатися не як управлінський бар'єр, а як джерело конкурентних переваг бізнесу.

Досвід країн Європейського Союзу та, зокрема, кейс Ірландії періоду пандемії COVID-19 став емпіричним підтвердженням високої ефективності моделей «швидкої адаптації» в управлінні людськими ресурсами. У кризових умовах ці моделі трансформувалися з факультативних переваг у критичні інструменти виживання бізнесу, дозволяючи зберегти кадрове ядро та забезпечити безперервність процесів. Для України цей досвід набуває особливого значення, оскільки він пропонує готові рішення для реінтеграції гетерогенного персоналу, чий доступ до традиційного ринку праці обмежений наслідками війни.

Впровадження дистанційної зайнятості (WFH) та телеворкінгу (telecommuting) радикально змінює просторову логістику праці. Для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) це стає ключовим механізмом професійної самореалізації, що нівелює необхідність вибору між місцем проживання та якісною роботою. Більше того, розширення практики гібридної роботи та гнучкого часу (flexitime) створює умови для активізації економічного потенціалу вразливих груп: ветеранів, які потребують часу на медичну реабілітацію, та матерів, які поєднують професійну діяльність із доглядом за дітьми. Такі формати дозволяють вибудувати гнучку екосистему «електронного котеджу», де робоче місце адаптується до життєвих обставин працівника, а не навпаки [7; 8].

Паралельно з фундаментальними організаційними змінами потужним драйвером інклюзії в сучасних економічних умовах виступає масштабна

технологічна трансформація. Ключовим інструментом цього процесу є інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та асистивних рішень безпосередньо в бізнес-процеси підприємства. У межах сучасної архітектури SHRM ці технології виконують критичну роль «технологічних компенсаторів», які нівелюють вплив фізичних, сенсорних або соціальних обмежень працівника, перетворюючи їх з бар'єрів на керовані параметри робочого середовища.

Першим вектором такої трансформації є забезпечення цифрової безбар'єрності. Сучасні ШІ-рішення створюють умови для безперешкодного залучення осіб з інвалідністю до складних інтелектуальних та аналітичних процесів. Це дозволяє ліквідувати бар'єри комунікації та доступу до інформації, які тривалий час вважалися нездоланними в межах традиційного офісного формату. Таким чином, фокус зміщується з обмежень здоров'я на професійні компетенції фахівця, що дозволяє бізнесу залучати ресурси, які раніше залишалися поза ринком праці.

Другим стратегічно важливим напрямом є реінтеграція та підтримка старших вікових груп. Технології автоматизації рутинних і технічно складних операцій суттєво знижують поріг входу для працівників категорій «50+» та «60+». Це створює умови, за яких досвідчені фахівці можуть делегувати трудомісткі цифрові завдання алгоритмам ШІ, фокусуючись на менторстві, стратегічному плануванні та розв'язанні нестандартних проблем. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал «довірених працівників» (за аналогією з японським досвідом), що забезпечує безперервність передачі знань усередині організації.

Таким чином, синергія гнучких моделей зайнятості та асистивних технологій створює фундамент для інклюзивного відновлення. Нова парадигма SHRM в Україні передбачає концептуальний зсув: адаптацію робочого середовища до потреб гетерогенного персоналу замість пристосування працівника до жорстких операційних систем. Конверсія трудоресурсних ризиків у стратегічні переваги реалізується через чотири ключові вектори:

- диференційована сегментація: ідентифікація та усунення специфічних бар'єрів (фізичних, психологічних, соціальних) окремо для ветеранів, ВПО, молоді та осіб «50+»;
- персоналізовані траєкторії: заміна уніфікованих політик індивідуальними планами адаптації та наставництвом;
- технологічна гнучкість: використання гібридних форматів праці та ШІ-рішень для забезпечення реальної цифрової безбар'єрності;
- прагматична інклюзія: трансформація корпоративної культури у бік Diversity Management, що, згідно зі світовим досвідом, гарантує вищу результативність порівняно з гомогенними колективами [7].

Результати дослідження підтверджують, що стратегічним пріоритетом відновлення людського капіталу в Україні є перехід до інклюзивної моделі SHRM, яка базується на принципі диференційованого підходу до гетерогенного персоналу. В умовах екстремальної трудоресурсної волатильності успіх інфраструктурної відбудови залежить не від уніфікованого адміністрування, а від здатності суб'єктів господарювання впроваджувати формат workforce

governance, де робоче середовище та операційні процеси адаптуються під унікальні потреби працівника.

Конверсія ризиків у стратегічні переваги дозволяє перетворити соціальну вразливість ветеранів, ВПО та осіб старшого віку на ключовий ресурс резильєнтності – лояльний, досвідчений та адаптивний людський капітал. Саме готовність бізнесу «бачити людину за процесом» та інтегрувати інклюзивні практики у стратегічні плани розвитку (HRMP) є головною умовою забезпечення глобальної конкурентоспроможності національної економіки в умовах поствоєнного відновлення.

Список джерел

1. Державна служба статистики України. (2026). Офіційний вебсайт. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 12.04.2026).

2. Кленін, О. В., & Міщенко, С. О. (2024). Концептуальна стратегія розвитку підприємництва в умовах трудоресурсної волатильності. *Економіка і організація управління*, № 1 (53). С. 51–55. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.5

3. Котковський, В. Р., Самородов, Б. В., & Чхеайло, А. А. (2024). Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*, № 3(50). С. 228–235. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34

4. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. (2026). *EBA*. URL : https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/ (дата звернення: 12.04.2026).

5. BER staff. (2023, January 26). *The Japanese Economic Miracle*. Berkeley Economic Review. URL : https://www.berkeley-economic-review.org/the-japanese-economic-miracle/ (дата звернення: 12.04.2026).

6. Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration / Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*, Vol. 12, No. 2. Pp. 223–241. URL : https://www.researchgate.net/publication/247569555_Evolution_of_Concept_and_Practice_in_Personnel_AdministrationHuman_Resource_Management_PAHRM (дата звернення: 12.04.2026).

7. Opatha, H. D. N. P. (2026). Emerging HRM Trends. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 1. Pp. 1–23. URL : https://www.researchgate.net/publication/399267871_Emerging_HRM_Trends (дата звернення: 12.04.2026).

8. Stefaniec, A., Brazil, W., Whitney, W., & Caulfield, B. (2022). Desire to work from home: Results of an Irish study. *Journal of Transport Geography*, Vol. 104. DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2022.103416.

9. Takeuchi-Okuno, H. (2010). *The Regulation of Fixed-term Employment in Japan: Labor Policy on Fixed-term Employment Contracts*. Tokyo: JILPT Report No. 9. URL : https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.9.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

НАКАЛЮЖНА Аліна,
PhD з економіки,
старший викладач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
МЕДИНА Андрій,
PhD з економіки,
старший викладач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
УСТІЛОВСЬКА Анастасія,
PhD з економіки, доцент,
доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Транспортна інфраструктура є базовим елементом економічного розвитку, що забезпечує безперервність товарних потоків, мобільність ресурсів, інтеграцію національних економік у глобальні ринки. У сучасних умовах її функціонування визначається процесами цифрової трансформації, які змінюють традиційні моделі управління логістичними системами. Впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації операцій, оптимізації маршрутів, підвищенню прозорості ланцюгів постачання та скороченню витрат. Проте ключовим фактором ефективності цих процесів виступає людський капітал, здатний забезпечити впровадження, адаптацію та розвиток технологічних рішень. Рівень цифрових компетенцій персоналу безпосередньо впливає на результативність трансформації логістичних процесів. Одночасно цифровий маркетинг набуває нового значення як інструмент впливу на формування кадрового потенціалу. Він дозволяє підприємствам ідентифікувати потреби ринку праці, формувати бренд роботодавця, оптимізувати рекрутингові процеси та прогнозувати кадрові потреби [1, с. 4]. Актуальність теми зумовлена необхідністю поєднання цифрових технологій, маркетингових інструментів і системного підходу до управління персоналом у транспортній галузі.

У сучасній науковій літературі значна увага приділяється питанням цифровізації логістики та розвитку людського капіталу. Дослідження підтверджують, що застосування цифрових технологій (ERP, SCM, IoT, аналітика даних) підвищує ефективність логістичних процесів і змінює структуру зайнятості. Але існує розрив між темпами технологічного розвитку та рівнем підготовки кадрів. Навіть у країнах із високим рівнем розвитку логістики процес формування необхідних компетенцій відбувається повільно. Проблематика інноваційного маркетингу розглядається як інструмент адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища [2, с. 7]. Він дозволяє формувати нові логістичні послуги та бізнес-моделі на основі аналізу попиту. Однак взаємозв’язок між цифровим маркетингом і розвитком кадрового потенціалу транспортної інфраструктури залишається недостатньо дослідженим.

Цифровізація логістики супроводжується глибокими змінами у змісті праці. Зменшується потреба у виконанні стандартних операцій, натомість зростає попит на спеціалістів із аналітичним мисленням, цифровими навичками та здатністю працювати з інформаційними системами, сучасні логістичні процеси базуються на використанні систем управління ланцюгами постачання, автоматизованих складських систем, технологій обробки великих масивів даних та інтелектуальних алгоритмів. Це формує нові вимоги до компетенцій персоналу. У зв'язку з цим кадровий потенціал у транспортній сфері поступово трансформується у напрямі поєднання технічних, управлінських та комунікаційних навичок. Значення набуває здатність до постійного навчання та адаптації до змін.

Цифровий маркетинг виходить за межі традиційного просування товарів і послуг та активно використовується у сфері управління персоналом. Його застосування у формуванні кадрового потенціалу проявляється у таких напрямах:

- Формування бренду роботодавця – цифрові платформи дозволяють підприємствам формувати привабливий імідж на ринку праці, що сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів.
- Аналітика ринку праці – використання інструментів обробки даних забезпечує можливість прогнозування кадрових потреб і оцінки ефективності HR-стратегій.
- Оптимізація рекрутингу – алгоритмічні системи підбору персоналу скорочують час пошуку кандидатів і підвищують якість відбору.
- Персоналізація навчання – цифрові платформи дозволяють формувати індивідуальні траєкторії розвитку працівників відповідно до потреб підприємства.

Таким чином, цифровий маркетинг стає важливим елементом управління людським капіталом у транспортній галузі. Інтеграція цифрового маркетингу з логістичними процесами створює передумови для формування нових бізнес-моделей. Згідно з результатами дослідження, маркетингові інновації сприяють удосконаленню логістичних послуг, підвищенню точності прогнозування попиту, оптимізації управління запасами та розвитку клієнтоорієнтованих сервісів. Ці зміни впливають на структуру кадрового потенціалу, оскільки потребують спеціалістів, здатних працювати на перетині маркетингу, аналітики та логістики [2, 3].

Український транспортно-логістичний сектор функціонує в умовах значних викликів, серед яких ключовими є дефіцит трудових ресурсів і необхідність швидкої цифрової адаптації. Спостерігається скорочення кількості зайнятих у галузі та одночасне зростання попиту на кваліфікованих спеціалістів. Це створює дисбаланс на ринку праці. Підприємства реагують на ці виклики шляхом впровадження програм підвищення кваліфікації, навчання, перекваліфікації та розвитку персоналу. Важливу роль відіграють корпоративні освітні ініціативи, а також партнерство з освітніми установами.

Цифровий маркетинг у цьому контексті використовується для: залучення нових працівників, підвищення мотивації персоналу та, що є не менш важливим, формування довгострокових відносин із працівниками.

Для підвищення ефективності формування людського капіталу у транспортній інфраструктурі доцільно реалізовувати такі заходи [4]:

1. інтеграція цифрового маркетингу у систему управління персоналом;
2. розвиток цифрових компетенцій працівників через безперервне навчання;
3. використання аналітики даних для стратегічного планування кадрових потреб;
4. впровадження цифрових платформ для управління знаннями;
5. активізація співпраці між бізнесом, державою та освітніми установами.

Цифрові інструменти маркетингу відіграють важливу роль у формуванні кадрового потенціалу транспортної інфраструктури. Вони забезпечують адаптацію підприємств до змін ринку праці, підвищують ефективність управління персоналом і сприяють розвитку нових компетенцій. Підводячи підсумки, доцільно зазначити, що людський капітал виступає стратегічним ресурсом цифрової трансформації логістичного сектору економіки у часи сьогодення. Його розвиток потребує системного підходу, що поєднує технологічні, маркетингові та освітні інструменти, та подальших досліджень, пов'язаних з аналізом ефективності конкретних цифрових платформ у процесах управління персоналом та оцінкою їх впливу на продуктивність транспортної інфраструктури країни.

Список джерел

1. Zaborovskaia O., Nadezhina O. and Avduevskaya E. The Impact of Digitalization on the Formation of Human Capital at the Regional Level. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Volume 6, Issue 4., 184 p. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc6040184

2. Ostroverkhov V., Kyrylenko S., Petryniuk N., Murenets I., Alboshchii O. The Impact of Digital Technologies and Marketing Innovations on the Role of Human Capital in the Transformation of Logistics Processes. *European Journal of Sustainable Development*. 2026, 15, 1, pp. 831–843. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p83

3. Петрова І.Л., Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Василенко А.О. Ринок праці України в умовах війни: виклики та орієнтири розвитку. *Бізнес Інформ.* 2025. №7. С. 257–265. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-257-265

4. Петрова І.Л., Бараш А.Ю. Вплив цифрової економіки на трансформацію зайнятості та стратегії управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 78–86. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-78-86

ТАРАНИЧ Андрій,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)

МАРКЕТИНГ SMART CITY ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У глобальному вимірі розвиток людського капіталу розглядається як ключовий фактор стійкого міського розвитку, в умовах зростання кризових явищ, урбанізаційних викликів і технологічних трансформацій. Концепція Smart city дедалі більше зміщується від суто технологічного підходу до людиноцентричної моделі, у якій людський капітал, довіра громадян і соціальна залученість виступають базовими елементами ефективного функціонування міських систем. У цьому контексті маркетинг Smart city набуває стратегічного значення як інструмент формування ціннісних пропозицій, комунікації та залучення ключових стейкґолдерів до процесів міського розвитку.

Крім того, зростає інтерес до ролі маркетингу Smart city у відновленні міських територій, що зазнали впливу воєн, природних катастроф або системних криз. Маркетингові підходи дедалі частіше розглядаються як механізм не лише просування технологічних рішень, а й активізації людського потенціалу, стимулювання розвитку цифрових компетентностей та формування позитивної міської ідентичності.

Водночас для українських міст особливої актуальності набуває проблема залучення й утримання кваліфікованих кадрів, розвитку цифрових навичок населення та відновлення інвестиційної привабливості територій. Маркетинг Smart city у цьому контексті виступає важливим чинником формування позитивного іміджу міст, комунікації стратегічних пріоритетів відновлення й інтеграції України в європейський і глобальний простір.

Мета роботи полягає в дослідженні ролі маркетингу Smart City як чинника розвитку людського капіталу в процесах інфраструктурного відновлення українських міст в умовах війни та повоєнної трансформації, з обґрунтуванням перспективних напрямів застосування інструментів маркетингу Smart City для підвищення стійкості, інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності міських громад України.

Сучасний розвиток людського капіталу в Україні формується під впливом глибоких структурних змін, зумовлених війною та процесами повоєнного відновлення. Вони визначаються, по-перше, зростанням ролі знань, навичок і компетентностей, орієнтованих на цифрову трансформацію, управління інфраструктурою та використання інноваційних технологій. У цьому контексті людський капітал дедалі більше розглядається не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний актив відновлення та довгострокового розвитку міських територій.

По-друге, посиленням значення освіти та безперервного навчання, зокрема у сферах цифрових навичок, управління даними, проєктного менеджменту та

публічного адміністрування. Повоєнні міста потребують фахівців, здатних працювати в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін і впроваджувати Smart city-рішення, що сприяють формуванню нових освітніх і професійних траєкторій розвитку людського капіталу.

Визначимо основні чинники розвитку людського капіталу, реалізація яких базуватиметься на впровадженні інструментів маркетингу Smart city.

1. Стан міської інфраструктури та доступ до базових і цифрових сервісів. Відновлення транспортних, енергетичних, комунікаційних і соціальних систем створює передумови для повернення населення, залучення кваліфікованих кадрів і формування сприятливого середовища для професійної реалізації. У цьому аспекті інфраструктурне відновлення безпосередньо впливає на якість і конкурентоспроможність людського капіталу.

2. Формування та підтримка довіри громадян до органів місцевого самоврядування й ефективність комунікаційних процесів у міських громадах. Прозорість управлінських рішень, участь мешканців у плануванні відбудови та застосування інструментів маркетингу Smart city сприяють підвищенню соціальної згуртованості та мотивації населення до активної участі в розвитку міста, що посилює відтворення людського капіталу на локальному рівні.

3. Зростання ролі мобільності людського капіталу та конкуренції між містами за таланти. Повоєнні міста змушені формувати привабливі умови для життя й професійної діяльності, використовують маркетинг Smart city для позиціонування себе як безпечних, інноваційних і перспективних просторів.

Так, О. Кузмак, П. Понтрандольфо, О. Кузьмак, Т. Степура визначають, що маркетинг Smart City відіграє критичну роль у формуванні стратегії цифрової відбудови міст, наголошуючи, що впровадження цифрових рішень від «розумних» мереж до інтелектуального транспорту сприяє залученню міжнародних грантів, покращує прозорість управління та зміцнює стійкість інфраструктури в умовах турбулентності [1].

У рамках стратегічного просування Smart City проєктів в Україні спостерігається активне використання механізмів маркетингу для залучення громадськості й інвесторів. І. Каленьюк, Л. Цимбал, І. Унінець, М. Челіка визначають, як місцева влада Києва, Львова, Харкова та Дніпра використовує змістовні комунікаційні стратегії шляхом використання інтернет-платформ, соціальних мереж, проведенням публічних консультацій, що спрямовані на підвищення обізнаності мешканців щодо інтелектуальних інфраструктурних рішень, таких як цифрове управління енергією та мобільністю [2].

У дослідженні О. Сич, І. Пасінович показано, що маркетинг Smart City не обмежується технологічними компонентами, а також включає системний підхід до інноваційного розвитку регіонів, на підставі просування відкритих даних, використання інтелектуальних платформ для взаємодії громадян з владою, що визначатимуть економічне зростання міст у повоєнний період [3].

Визначимо перспективні напрями застосування маркетингу Smart city в проєктах відновлення та модернізації міської інфраструктури.

1. Системи «розумної мобільності». Маркетинг Smart city у цьому контексті позиціонує переваги інтелектуальних транспортних рішень (розумні

світлофори, електронні квитки, системи моніторингу трафіку) для мешканців і бізнесу, формуючи позитивне сприйняття змін і готовність до їх прийняття.

2. Проєкти цифровізації енергетичних систем, зокрема, впровадження систем енергоефективності будівель.

3. Проєкти відновлення та розвитку цифрової соціальної інфраструктури, зокрема платформ електронних послуг, систем охорони здоров'я та освіти.

4. Інфраструктурні проєкти безпеки та цивільного захисту, включно з системами відеоспостереження, раннього попередження та кризового управління. Маркетинг Smart city зосереджується на ефективності міського управління в кризових умовах.

5. Проєкти комплексного розвитку міських просторів і «розумних» районів, що поєднують житлову, комерційну та громадську інфраструктуру.

Завдяки маркетингу Smart city активізуються публічно-приватні партнерства, зміцнюються зв'язки між містом, бізнесом і суспільством, що прискорює відновлення критичної інфраструктури, мереж зв'язку, розумних світлофорів та систем моніторингу навколишнього середовища.

Висновки. Розвиток людського капіталу дедалі більше залежить від стратегічного поєднання інфраструктурного відновлення, цифровізації та ефективного маркетингу міських громад. Маркетинг Smart city дозволяє позиціонувати місто як зручний, доступний і логістично ефективний простір, що підвищує його інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність. Акцент іміджу міста як «зеленого» й інноваційного є привабливим для міжнародних донорів і екологічно орієнтованих інвесторів. Орієнтація міста на якість життя, доступність послуг і соціальну інклюзивність є важливим для повоєнного повернення населення та залучення нових мешканців. Синергія цих підходів сприяє залученню інвестицій, розвитку людського капіталу та формуванню нової міської ідентичності, що сприяє формуванню образу міста як безпечного простору для життя, ведення бізнесу й інвестування, що є критично важливим фактором у повоєнний період.

Список джерел

1. Kuzmak, O., Pontrandolfo, P., Kuzmak, O., Stepura, T. (2026). Smart Cities and Urban Resilience in Ukraine: Towards Sustainable Recovery and Digital Transformation. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, vol 272. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_8

2. Kalenyuk, I., Tsymbal, L., Uninets, I., Celika, M. (2025). Smart Development of Cities: Ukrainian Experience, Trends and Prospects. International Journal of Sustainable Development and Planning. Vol. 20, No. 10, October, 2025, pp. 4159–4168. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.201007

3. Sych, O., Pasinovych, I. (2025). Smart City as a Driver of Economic Growth and Innovative Development in Ukraine. Economics, Finance and Management Review, (2(22), 29–41. DOI: https://doi.org/10.36690/2674 5208-2025-2-29-41

ТВОРОНОВИЧ Вікторія,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
МИТЮРА Сергій,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
ОП «Економіка»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

У сучасних умовах трансформації економіки, глобалізації ринків та зростання конкуренції особливого значення набуває ефективне управління персоналом як ключовий фактор забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. Транспортна галузь, будучи однією з базових складових економічної інфраструктури держави, відіграє стратегічну роль у забезпеченні безперервності господарських процесів, мобільності населення та інтеграції національної економіки у світовий простір. У зв'язку з цим питання управління персоналом у транспортній сфері потребують особливої уваги та наукового осмислення.

Актуальність дослідження обумовлена специфікою діяльності транспортних підприємств, яка пов'язана з підвищеним рівнем відповідальності, необхідністю дотримання безпекових стандартів, нерівномірністю навантаження, високими вимогами до кваліфікації працівників та їхньої стресостійкості. Додатковими чинниками є цифровізація галузі, впровадження інноваційних технологій, а також зміни у підходах до організації праці, що зумовлює необхідність адаптації існуючих систем управління персоналом до нових умов.

Водночас, практика функціонування транспортних підприємств свідчить про наявність низки проблем у сфері управління персоналом, зокрема: недостатній рівень мотивації працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів, плинність персоналу, недосконаліть систем оцінювання та розвитку працівників. Це зумовлює потребу у дослідженні особливостей управління персоналом саме у транспортній галузі з метою виявлення ефективних підходів та формування рекомендацій щодо їх удосконалення.

Варто зауважити, що у науковій літературі питання управління персоналом підприємств транспортної галузі розглядається крізь призму загальної теорії управління ресурсами, стратегічного менеджменту та організаційної поведінки. Особливу увагу науковці приділяють визначенню сутності управління персоналом, його функцій та ролі у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. У цьому контексті доцільним є аналіз підходів до трактування процесу управління ресурсами та персоналом на транспортних підприємствах.

При цьому, процес управління ресурсами на транспортному підприємстві розглядається як процес прийняття і реалізації управлінських рішень,

спрямованих на раціоналізацію використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування транспортного підприємства [1, с. 88]

Відтак, управління ресурсами транспортного підприємства тісно пов'язане з ефективністю управління персоналом як ключовим елементом ресурсного потенціалу. Саме персонал виступає визначальним чинником реалізації стратегічних цілей підприємства. І як наслідок, у цьому контексті важливого значення набуває стратегічний підхід до управління персоналом, який забезпечує довгострокову узгодженість кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства.

Загалом, процес стратегічного управління персоналом будь-якої транспортної компанії складається із:

1. Стратегічного планування діяльності (встановлення стратегічних цілей щодо управління персоналом, розроблення кадрової стратегії підприємства).
2. Стратегічної організації діяльності (проведення стратегічних змін: удосконалення організаційної структури, удосконалення системи управління персоналом).
3. Стратегічного контролю діяльності (оцінювання ділових якостей персоналу, оцінка ефективності стратегічного управління персоналом) [2, с. 2].

Проте, для більш глибокого розуміння специфіки управління персоналом доцільно розглянути його сутнісну характеристику та основні складові, де сутність управління персоналом, у тому числі працівниками, роботодавцями та іншими власниками підприємств, полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктами управління та об'єктами управління. Ці відносини базуються на принципах, методах і формах, що впливають на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою отримання від них максимальної користі [3, с. 52].

Окрім організаційно-економічних аспектів, важливу роль у системі управління персоналом відіграють соціально-психологічні чинники, серед яких особливе місце займає корпоративна культура, яка впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства. Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування [4, с. 210].

Слід виокремити, що особливості управління персоналом підприємств транспортної галузі значною мірою зумовлені специфікою самої галузі, яка характеризується підвищеним рівнем відповідальності, безперервністю виробничих процесів та залежністю від зовнішніх факторів. На відміну від багатьох інших сфер діяльності, транспортні підприємства функціонують в умовах високої динамічності, нерівномірного навантаження та жорстких вимог

до дотримання стандартів безпеки, що безпосередньо впливає на організацію праці персоналу та систему управління ним [5, с. 364].

При цьому, однією з ключових особливостей є підвищені вимоги до кваліфікації працівників та їх професійної підготовки. Значна частина персоналу транспортних підприємств виконує роботи, пов'язані з ризиком для життя та здоров'я, що потребує не лише високого рівня професійних знань, але й відповідних психологічних якостей, зокрема стресостійкості, уважності та здатності швидко приймати рішення. У зв'язку з цим система управління персоналом повинна передбачати постійне навчання, підвищення кваліфікації та контроль професійної придатності працівників.

Важливою особливістю є також специфічні умови праці, які часто пов'язані з ненормованим робочим часом, змінним графіком роботи, тривалими відрядженнями та фізичними навантаженнями. Це створює додаткові виклики у сфері мотивації персоналу, оскільки традиційні підходи до стимулювання працівників не завжди є ефективними. Відповідно, підприємства транспортної галузі змушені впроваджувати комплексні системи мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, а також враховують індивідуальні потреби працівників.

Окрему увагу слід приділити проблемі плинності кадрів, яка є характерною для транспортної сфери. Високий рівень навантаження, складні умови праці та конкуренція на ринку праці призводять до нестабільності кадрового складу, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємств. У таких умовах особливого значення набуває формування ефективної системи утримання персоналу, яка, власне, включає розвиток корпоративної культури, забезпечення належних умов праці та створення можливостей для професійного зростання [6].

Крім того, сучасний етап розвитку транспортної галузі характеризується активним впровадженням цифрових технологій та автоматизації процесів, що зумовлює трансформацію підходів до управління персоналом. Саме тому, виникає потреба у формуванні нових компетенцій працівників, адаптації їх до роботи з інформаційними системами та використання сучасних технологічних рішень. Це, у свою чергу, вимагає перегляду підходів до підбору, навчання та розвитку персоналу.

Не менш важливим є і нормативно-правовий аспект управління персоналом у транспортній галузі, оскільки діяльність таких підприємств регулюється значною кількістю спеціалізованих норм і стандартів. Це накладає додаткові обов'язки на роботодавців щодо дотримання вимог охорони праці, безпеки перевезень та трудового законодавства, що також повинно враховуватися у системі управління персоналом [5].

Наведене свідчить про те, що управління персоналом підприємств транспортної галузі має комплексний характер і потребує врахування широкого спектра факторів – від організаційно-економічних до соціально-психологічних та технологічних. Саме це зумовлює необхідність формування гнучких та адаптивних систем управління персоналом, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління персоналом підприємств транспортної галузі є багатокомпонентним процесом, який охоплює стратегічні, організаційні, економічні та соціально-психологічні аспекти. Водночас специфіка транспортної діяльності зумовлює необхідність адаптації загальних підходів до управління персоналом з урахуванням галузевих особливостей, зокрема підвищених вимог до безпеки, рівня відповідальності працівників та умов праці.

Разом з тим, існуючі положення потребують подальшого розвитку та уточнення з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифровізації, автоматизації виробничих процесів та трансформацій на ринку праці. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження особливостей управління персоналом підприємств транспортної галузі, а також пошуку ефективних механізмів його удосконалення.

Список джерел

1. Спіцина А. Є. Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023, №3(83). С. 88–100.

2. Власова В., Тарновська І., Оліхненко М. Стратегічне управління персоналом як інструмент ефективного розвитку транспортних компаній в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023, № 57. С. 1–7. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-116

3. Спіцина А., Ярова Р., Шевченко О. Економічні та організаційно-правові аспекти управління персоналом транспортної галузі в умовах невизначенності. *Modeling the development of the economic systems.* 2024, № 3, С. 50–62. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-7

4. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. С. 209–219.

5. Величко Я. І., Федотова І. В., Гетьман О. О. Концептуальні засади гнучкого управління персоналом транспортно-логістичних підприємств у контексті післявоєнного відновлення. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 362–400. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.362.

6. Спіцина А. Інтелектуальна культура персоналу транспортної галузі україни в умовах євроінтеграції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2024, № 330 (3). С. 148–156.

7. Спіцина А., Нестеренко О. Управління мотивацією персоналу підприємств транспортної галузі в умовах цифровізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024, № 4. С. 304–311.

ШЕВЧУК Владислава,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний транспортний університет (м. Київ)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровою трансформацією, яка охоплює всі сфери суспільного життя та господарської діяльності. Цифровізація виступає не лише технологічним процесом, а й системним фактором структурних змін, що визначає нові підходи до формування, розвитку та використання людського капіталу [1; 3; 6]. У дослідженнях Ю. І. Пилипенко та А. С. Швець встановлено прямий взаємозв'язок між показники розвитку цифрової економіки та людського капіталу [5]. У контексті глобалізації та переходу до економіки знань роль людського капіталу значно зростає, а його якісні характеристики зазнають суттєвих змін.

М. В. Руденко визначає цифровізацію як: зміну парадигми, яка має місце в суспільстві, з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які постійно розвиваються та вдосконалюються; соціально-економічну трансформацію, яка ініційована масовим впровадженням і використанням цифрових технологій, тобто технологій створення, обробки, обміну і передачі інформації; процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави; усі соціально-економічні процеси, в основі яких лежить використання сучасних цифрових технологій [4, с. 5].

Людський капітал традиційно розглядається як сукупність знань, умінь, навичок, досвіду, творчих здібностей та мотивацій, які забезпечують продуктивність праці та економічне зростання. В умовах цифровізації цей феномен набуває нових ознак, пов'язаних із необхідністю володіння цифровими компетентностями, здатністю до швидкого навчання, адаптації до змін і ефективного використання інформаційних ресурсів [6]. До того ж має бути взаємоузгодження між рівнем застосовуваних технологій (зокрема, цифрових) та відповідним рівнем знань, вмінь та навичок людей, які їх застосовують, тобто рівнем людського капіталу [5]. Таким чином, формується новий тип людського капіталу – цифровий людський капітал, який є основою конкурентоспроможності як окремих працівників, так і національних економік загалом.

Одним із ключових напрямів впливу цифровізації на людський капітал є трансформація системи освіти. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяв появі нових форм навчання, зокрема дистанційної освіти, масових відкритих онлайн-курсів, змішаного навчання та цифрових освітніх платформ. Це значно розширює доступ до знань, забезпечує гнучкість освітнього процесу та створює можливості для безперервного навчання протягом усього

життя (lifelong learning). У результаті освіта перестає бути одноразовим етапом і перетворюється на постійний процес оновлення компетенцій.

Водночас цифровізація освіти має і низку викликів. Зокрема, Н. Захосова вказує на те, що існує проблема цифрового розриву між різними групами населення, регіонами та країнами, що проявляється у нерівному доступі до цифрових ресурсів, інтернету та сучасних технологій [1]. Це може призводити до поглиблення соціально-економічної нерівності та обмеження можливостей для розвитку людського капіталу.

Як зазначають Г. О. Комарницька та І. М. Комарницький, в Україні досі існує розрив між теоретичними рамками та практичною імплементацією систем безперервного навчання, що ускладнюється національними особливостями та обмеженістю ресурсів [2]. Крім того, постає питання якості онлайн-освіти, мотивації здобувачів освіти та ефективності засвоєння знань у цифровому середовищі.

Цифровізація також суттєво впливає на ринок праці та структуру зайнятості. Впровадження автоматизації, роботизації та технологій штучного інтелекту призводить до витіснення рутинних і низькокваліфікованих видів праці, водночас зростає попит на висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ, аналітики даних, кібербезпеки та цифрового менеджменту [7]. Це зумовлює необхідність постійного підвищення кваліфікації працівників, розвитку нових компетенцій та перекваліфікації робочої сили [6].

Особливого значення набувають так звані «м’які навички» (soft skills), такі як критичне мислення, креативність, комунікаційні здібності, емоційний інтелект і здатність працювати в команді. У поєднанні з цифровими навичками вони формують основу сучасного людського капіталу. Водночас поширення цифрових технологій сприяє розвитку нових форм зайнятості, зокрема дистанційної роботи, фрилансу, гіг-економіки, що забезпечує більшу гнучкість, але водночас може супроводжуватися нестабільністю доходів та відсутністю соціальних гарантій [7].

Серед позитивних наслідків цифровізації варто відзначити підвищення продуктивності праці, прискорення інноваційних процесів, покращення якості управління та розширення можливостей для самореалізації особистості. Цифрові технології дозволяють ефективніше використовувати інтелектуальний потенціал людини, сприяють розвитку підприємництва та створенню нових робочих місць у високотехнологічних секторах економіки.

Разом із тим цифровізація породжує низку ризиків і загроз для розвитку людського капіталу. Серед них – технологічне безробіття, інформаційне перевантаження, зниження рівня соціальної взаємодії, залежність від цифрових пристроїв та платформ. Особливої актуальності набувають питання захисту персональних даних, кібербезпеки та формування цифрової культури. Крім того, існує ризик деградації окремих навичок через надмірну автоматизацію процесів.

У цих умовах важливу роль відіграє державна політика, спрямована на розвиток людського капіталу в умовах цифровізації. Вона має передбачати модернізацію системи освіти, підтримку інновацій, розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення доступу до якісних освітніх ресурсів та

стимулювання безперервного навчання. Не менш важливим є формування ефективної політики зайнятості, яка враховуватиме нові тенденції ринку праці та сприятиме соціальному захисту працівників.

Отже, цифровізація є потужним фактором трансформації людського капіталу, що визначає нові вимоги до знань, навичок і компетенцій. Вона відкриває широкі можливості для розвитку особистості та економіки, але водночас супроводжується низкою викликів, які потребують комплексного вирішення. Ефективне використання потенціалу цифровізації можливе лише за умови формування збалансованої політики, спрямованої на розвиток людського капіталу, подолання цифрової нерівності та забезпечення соціальної справедливості. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, зміцненню її інноваційного потенціалу та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Список джерел

1. Захосова Н. Проблеми збереження та розвитку людського капіталу в умовах цифровізації: національний і регіональний контексти. *Економіка і регіон.* 2023. № 4(91). С. 192–199. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3212

2. Комарницька Г.О., Комарницький І.М. Трансформація людського капіталу в умовах цифровізації праці та розвитку інтелектуальних технологій. *Фінансовий простір.* 2025. № 3(57). С. 67–74. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.677677

3. Мельничук В.Е., Бояринова К.О. Цифровізація розвитку людського капіталу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2023. № 25. С. –OI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278414

4. Руденко М.В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. №4. С. 3–13. URL : https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol_11_No_4-3-13.pdf (дата звернення: 04.04.2026).

5. Пилипенко Ю.І., Швець А.С. Цифровий вимір розвитку людського капіталу. *Економічний вісник НГУ.* 2024. № 2(86). С. 74–80. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/86.074

6. Тульчинська С., Тульчинський Р. Особливості розвитку та державного регулювання людського капіталу в умовах цифрової трансформації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. № 1. С. 585–589. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-86

7. Шевчук В.О., Кафтан А.О. Трансформація світових ринків під впливом штучного інтелекту, автоматизації та роботизації в контексті динамічної економічної кон'юнктури. *Збірник наукових праць Національного транспортного університету: Серія «Економіка і управління».* Вип. 59. Київ: НТУ, 2026. DOI: https://doi.org/10.32703/2664-2964-2026-59

ШЕВЧУК Владислава,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний транспортний університет
КАЛИНЮК Дмитро,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ОП «Бізнес-логістика»,
Національний транспортний університет

МОЛОДІЖНЕ БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Молодь є одним зі стратегічних ресурсів держави, який визначає рівень науково-технічного прогресу в країні, впливає на якість життя та загалом розвиток суспільства. Наявність проблем у сфері зайнятості молодого покоління України спричиняє зростання еміграційних процесів та підвищення соціально-політичної напруги в соціумі.

Дослідник явища молодіжного безробіття Р. Ф. Атаманюк, цитуючи англійського економіста Дж. Кейнса, відзначав, що «безробіття» є соціально-економічним явищем, яке виникає внаслідок деформації ринку праці, коли пропозиція робочої сили є меншою, ніж попит на неї [1]. Для України сьогодні проблема безробіття має вагоме значення в контексті воєнних дій та нестабільної соціально-економічної ситуації в країні. Особливо гострим є питання молодіжного безробіття. За даними Державної служби статистики України, станом на початок 2022 р. в Україні кількість безробітних складала 1,7 млн осіб, що становило 9,9% працездатного населення. Серед молоді цей показник був у два рази вищий – 19,1% [2]. Рівень безробіття серед молодого покоління у 2023 році становив 17,8%, що знову ж майже вдвічі перевищувало показники серед дорослого населення. Причиною цьому є численні бар'єри на шляху до працевлаштування української молоді віком від 18 до 35 років. Серед них варто назвати: відсутність професійного досвіду, соціальну незрілість і незахищеність, невідповідність освіти ринковим потребам, високі вимоги роботодавців до професійних компетенцій молоді, обмеженість доступу до вакансій, особливо у прифронтових та деокупованих регіонах тощо [3; 4].

Усе вищеперераховане посилює напруженість на ринку праці серед молодіжного сегмента. Молодь, з одного боку, є активним, цілеспрямованим, прогресивним ресурсом; швидко навчається; більшою мірою соціально мобільна; здатна до професійного зростання та здійснення трудової діяльності протягом тривалого періоду часу. Однак, з іншого боку, відсутність практичних навичок та професійного досвіду знижує конкурентоспроможність молоді на ринку праці [4].

Різко звужує перспективи для молодих людей криза в економіці, пов'язана з воєнними діями на території України. Варто зазначити, що число офіційно зареєстрованих безробітних молодого віку в період війни зменшилось унаслідок зняття з обліку тих, хто мігрував за кордон. Це переважно жінки (78%), вік

більшості з них 18–35 років (80%), тобто найбільш продуктивний. Водночас наведена статистика повною мірою не відображає ситуації в країні, оскільки не містить даних про осіб, які перебувають на тимчасово окупованих територіях. Крім того, частина безробітного населення не реєструвалася у службах зайнятості. Також спостерігається скорочення кількості безробітних чоловіків у віці до 35 років, що, з одного боку, пояснюється мобілізацією їх до лав ЗСУ, а з іншого – небажанням бути мобілізованими, через що вони не прагнуть ставати на облік до служби зайнятості. Значна кількість безробітних вікової групи 15-24 років підкреслює, що складність і тривалість переходу від навчання до стабільної та задовільної роботи залишається суттєвою проблемою. Саме молодь цього віку перебуває в зоні постійного ризику соціального відчуження, а це означає пошук шляхів власної реалізації відповідно до потреб часу. Мова йде про надання молоддю віком 15-30 років переваги самозайнятості та власному бізнесу (73%), відповідно до проведеного у серпні 2023 року лабораторією «Rating Lab» дослідження, тоді як лише 19% респондентів виявили бажання бути найманими працівниками [4].

Висока частка молоді, охочої бути самозайнятою, пояснюється потребою в трудовій мобільності та гнучкому графіку праці; бажанням самостійно приймати рішення та більшою готовністю до ризику. При цьому міська молодь дещо менше висловлює прагнення до самозайнятості, ніж сільська, що, ймовірно, пов’язане із ширшими можливостями, які існують у місті для пошуку добре оплачуваної роботи. Натомість бажання бути найманим працівником зростає з підвищенням віку респондентів. Для останніх найважливішим є регулярний сталий прибуток (64%), що пояснюється довготривалою відсутністю стабільності в суспільстві. Надання ними переваги найманій праці зумовлено декількома причинами. Серед яких: невпевненість у достатності ресурсів для «роботи на себе» (42%); потреба працювати в режимі фіксованого часу (38%); недостатність рівня освіти, знань, умінь та навичок для відкриття власної справи (36%); прагнення мати гарантію зайнятості (31%) [4].

За результатами дослідження «Rating Lab», переважна більшість української молоді прагне організовувати бізнес у сфері торгівлі, інформаційних технологій або онлайн-комерції. Актуальними залишаються сфери культури, дизайну та туризму. Втрачають цінність та інтерес для сучасного молодого покоління – освіта та наука, які, на його переконання, на теренах України не виглядають прибутковими і загалом здійснюються за рахунок досить обмеженого фінансування держави. З огляду на стратегічне значення освіти, наукових досліджень та їх практичної імплементації для забезпечення економічного зростання на основі науково-технічного прогресу, інноваційних підходів до господарювання та інтелектуалізації людського капіталу, особливої ваги набуває формування ефективної політики підтримки наукової сфери. Водночас посилення взаємодії між освітніми установами та бізнес-сектором розглядається як важливий інструмент активізації політики зайнятості молоді та підвищення її конкурентоспроможності на ринку праці.

За інформацією Державної служби зайнятості, однією з основних проблем вітчизняного ринку праці є професійно-кваліфікаційний дисбаланс, який полягає

в тому, що в окремих професійних сферах зберігається критично низька кількість вакансій, в інших – значне навантаження кількості безробітних на вакансію. Саме цей факт стає на заваді ефективній реалізації трудового потенціалу, зокрема молоді [4].

Не менш важливою проблемою в соціально-економічному просторі України є належний рівень заробітку, оскільки саме трудові доходи є ключовим мотиватором розвитку та потужним стимулом підвищення продуктивності праці. Відповідно до результатів дослідження групи «Gradus», в умовах війни понад 50% респондентів з-поміж молодіжної аудиторії вважають недостатнім рівень свого доходу, а майже 30% опитаних – категорично недостатнім. Така ситуація зумовлює підвищення рівня соціально-економічних ризиків у сфері праці, серед яких: нездатність забезпечення гідного рівня життя, зубожіння, зниження трудової мотивації молодих працівників, відсутність у більшості з них умов для самореалізації, посилення соціальної напруженості в суспільстві, еміграція, зміни ціннісних орієнтирів у бік поширення тіньової зайнятості [4].

Ситуація на ринку праці України, що сформувалася під впливом воєнних подій, потребує переорієнтації державної політики на посилення механізмів інтеграції молоді до трансформованого економічного середовища з метою зниження рівня молодіжного безробіття. Особливої актуальності набуває розвиток дуальної форми освіти, стимулювання молодіжного підприємництва, підвищення рівня цифрових компетентностей, розширення взаємодії між закладами освіти та бізнес-структурами, підтримка стартап-ініціатив, запровадження менторських програм, а також забезпечення прозорого та доступного інформування щодо можливостей працевлаштування. Активне залучення молодого покоління до економічної діяльності виступає стратегічним ресурсом відновлення та довгострокового розвитку України.

Список джерел

1. Атаманюк Р.Ф. Молодіжне безробіття: світові тенденції та вплив на економічний розвиток. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-80.

2. Зайнятість населення за типом, статтю та віковими групами в 2021 р. Державна служба статистики України. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_znsmv_u.htm (дата звернення: 28.03.2026).

3. Левчук К.О., Молдовану В.О. Невикористаний потенціал: молодіжне безробіття як загроза сталому розвитку України. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2025. № 1(10). DOI: https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332417pp46-53.

4. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. 27.09.2023. Національний інститут стратегічних досліджень. URL : https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/molodizhnyy-sehment-rynku-pratsi-ukrayiny-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny (дата звернення: 27.03.2026).

ЯНОВСЬКА Вікторія,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки,
маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
ЗІГАНШИН Ренат,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
ОП «Економіка»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

ВИКЛИКИ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ

Повномасштабна війна завдала безпрецедентних збитків транспортній інфраструктурі України. Згідно з п'ятою оцінкою швидких збитків і потреб (RDNA5), підготовленою Світовим банком спільно з урядом України та Європейською Комісією, станом на 31 грудня 2025 року загальний обсяг прямих збитків інфраструктурі України становив 195,1 млрд дол. США, а потреби на відновлення обчислювались 587,7 млрд дол. [1, с. 16]. Відповідно до результатів оцінки транспортний сектор був одним з найбільш постраждалих. Прямі збитки транспортного сектор оцінені у 40,3 млрд дол. (20,6% усіх збитків), втрати – у 58,9 млрд дол. Потреби на відновлення та реконструкцію транспортного сектору сягнули 96,3 млрд дол. на десятирічний період 2026–2035 рр, що на 24,2% більше, ніж було зазначено у попередній оцінці RDNA4. Збитки охоплюють залізничні та автомобільні мережі, мости, порти, аеропорти, активи міського громадського транспорту та супутнє обладнання. Щодо втрат, то найбільше постраждала залізнична інфраструктура (32% усіх збитків сектору), місцеві та комунальні дороги (23%) та автомагістралі й національні дороги (20%). Понад 60% загальних збитків транспорту припадає на Донецьку, Харківську, Запорізьку та Херсонську області [1, с. 28–29]. Не менш гострою проблемою є критичний дефіцит кваліфікованих кадрів підприємств міського електротранспорту. Низка дослідників в даному контексті також звертає увагу на той факт, що процес електрифікації транспорту суттєво змінює структуру зайнятості та кваліфікаційні вимоги до персоналу, а недостатня увага до кадрової складової може суттєво знизити ефективність інвестицій у нову інфраструктуру та рухомий склад [2, с. 7; 3, с. 1–2].

Метою дослідження є аналіз масштабів руйнування інфраструктури міського електротранспорту, оцінка глибини кадрової кризи на транспортних підприємствах та визначення основних напрямів розвитку людського капіталу галузі у контексті інфраструктурного відновлення України.

Міський електротранспорт (трамваї, тролейбуси, метрополітен) зазнав значних пошкоджень у низці українських міст. Найбільших руйнувань припало на Харків. За даними EU Urban Mobility Observatory, внаслідок російської агресії станом на 2023 рік повністю або частково пошкоджено 111 тролейбусів,

135 трамваїв, 94 автобуси та 46 вагонів метро. Крім того, близько 150 км контактної мережі трамваїв і тролейбусів зазнало серйозних пошкоджень, повністю або частково зруйновано Салтівське трамвайне депо та Тролейбусне депо № 2 [4]. Тимчасово окупований російськими військами Маріуполь зазнав практично тотального знищення транспортної інфраструктури. Пошкоджено 259 одиниць транспорту, з них понад 90% не підлягають відновленню, зруйновано 95% контактної мережі [5]. У Херсоні тролейбусне депо неодноразово обстрілювалося, а рух електротранспорту регулярно зупиняється через удари по енергомережі.

Системні атаки на енергетичну інфраструктуру України також є суттєвим фактором впливу на функціонування електротранспорту в українських містах. Наприкінці 2025 року в Одесі повністю зупинився рух трамваїв та тролейбусів через знеструмлення, а в Києві внаслідок російських ракетних обстрілів у 2025 році електротранспорт лівого берега не працював майже два місяці. Слід зауважити, що кожен великий удар по енергосистемі одночасно паралізує електротранспорт у кількох містах, що свідчить про системну вразливість цього виду транспорту в умовах воєнних дій.

Кадрова криза виступає одним з ключових бар'єрів відновлення транспортної інфраструктури. Дефіцит кадрів на підприємствах міського електротранспорту набув критичних масштабів і зумовлений двома основними факторами: мобілізацією та еміграцією. Дослідження Світового банку, підготовлене на замовлення Міністерства розвитку громад та територій України, проведене у 2025 році, встановило, що Україні знадобиться понад 100 тис. нових працівників у дорожньому та міському транспорті впродовж наступного десятиліття [6, с. 6]. За словами заступника директора Департаменту транспортної інфраструктури КМДА, станом на лютий 2025 року дефіцит кадрів у транспортній галузі столиці збільшився до 30%, при цьому понад 1300 працівників комунальних транспортних підприємств мобілізовано до ЗСУ [7].

Ситуація на конкретних підприємствах ілюструє глибину кризи. За даними КМДА, у КП «Київпастранс» станом на червень 2024 року дефіцит фахівців робітничих професій сягнув 27%, підприємство мало понад 1500 вакансій за різними напрямами, серед яких слюсарі з ремонту рухомого складу та водії категорій «D» і «DE» [8]. У КП «Київський метрополітен» на червень 2024 року також було відкрито орієнтовно 1100 вакансій, що становило 15% від загального штатного розпису. Підприємство потребувало машиністів електропоїздів, електромеханіків, слюсарів. Специфіка професій, вимушена міграція та мобілізація працівників були основними причинами, що спричинили дефіцит [8]. Більше того, нестача фахівців також впливає на збільшення інтервалів руху поїздів: у пікові години – до 3–4 хвилин, у міжпікові – до 6–6,5 хвилин [9]. У Чернігові у грудні 2024 р. вперше за 45-річну історію міського електротранспорту скасовано два тролейбусні маршрути (№ 4 та № 7а) через гострий дефіцит водіїв [10]. Узагальнені дані щодо масштабів руйнувань та кадрового дефіциту наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Масштаби руйнувань інфраструктури та кадрового дефіциту міського електротранспорту України

Місто або підприємство	*Пошкодження інфраструктури*	*Кадровий дефіцит*	*Наслідки для сервісу*
КП «Київпастранс» (Київ)	Регулярні знеструмлення; простій техніки	Дефіцит 27% робітників; понад відкритих 1500 вакансій (водії, слюсарі, електрики)	Збільшення інтервалів руху транспорту
КП «Київський метрополітен» (Київ)	Станції використовувались як укриття; зупинки рух метро через енергоатаки	Відкрито приблизно 1100 вакансій (15% штату)	Збільшення інтервалів руху поїздів 3–4 хв у пікові години, 6–6,5 хв у «міжпік»
Харків	111 тролейбусів, 135 трамваїв, 94 автобуси, 46 вагонів метро пошкоджено; Пошкодження 150 км контактної мережі	Знищено Салтівське трамвайне депо та Тролейбусне депо № 2; критична нестача персоналу	Скорочення маршрутної мережі; перехід на автобуси-замінники
Чернігів	Пошкодження контактної мережі та депо	Гострий дефіцит водіїв тролейбусів	В грудні 2024 року вперше за 45 років скасовано 2 маршрути
Маріуполь	259 од. транспорту пошкоджено; 95% контактної мережі зруйновано	Повна втрата кадрового потенціалу	Повне припинення роботи електротранспорту

Джерело: складено автором за даними [1; 4-5; 7-10].

Реакцією на кадрову кризу стало активне залучення жінок. Пілотний проєкт «She Drives» навчив 97 жінок водінню автобусів [11], а програма «Reskilling Ukraine» підготувала 228 жінок-водіїв [12]. Харківський метрополітен у 2024 році вперше в історії працевлаштував жінку-машиніста. Ці ініціативи демонструють можливості розширення кадрової бази, однак не вирішують проблему системно.

Проте кадрова криза не є єдиним викликом на шляху до інфраструктурного відновлення України. В даному контексті варто також враховувати трансформацію кваліфікаційних вимог до персоналу, що відбувається внаслідок глобального переходу від дизельних автобусів до електричних або гібридних. Перехід на електробуси найбільш суттєво трансформує традиційну роль механіка, перетворюючи її на роль техніка-діагноста, який використовує електронне обладнання для ідентифікації та усунення помилок у високовольтних системах. В той же час ремонтні зони потребують значної модернізації для безпечної роботи з електричними та

воднево-паливними автобусами [2, с. 7]. Дослідники Pronello та Fedeli акцентують увагу на важливості політики «reskilling» (перекваліфікації) та заявляють про суттєві розбіжності підходів ЄС та США. Якщо європейська модель спирається на механізми соціального захисту та державні програми перекваліфікації, то американська – на ринкові механізми та індивідуальну адаптацію працівників [3, с. 9]. Окрему увагу в порядку денному приділено залученню жінок у транспортний сектор, що корелює з українськими ініціативами «She Drives» та «Reskilling Ukraine» [3, с. 7].

У ЄС накопичений цінний досвід, який може бути ефективно використаний в Україні. Для прикладу в Амстердамі підготували 500 водіїв за програмою «Zero Emission», а в Берліні понад 120 млн євро інвестицій було спрямовано на будівництво нових електродепо зі створенням посад зарядних техніків. В той же час ЄІБ та ЄБРР активно фінансують відновлення електротранспорту в Україні, йдеться про рамкові кредити ЄІБ загальним обсягом понад 500 млн євро для Києва, Харкова та 10 інших міст і закупівлю нових тролейбусів для Житомира, Хмельницького та Черкас на кошти, які залучив ЄБРР [13]. Однак інвестиції у рухомий склад без паралельних інвестицій у людський капітал не зможуть забезпечити ефективну експлуатацію нового обладнання, що підтверджує класичну тезу Т. Шульца про те, що інвестиції в людський капітал є не менш важливими за інвестиції у фізичний капітал.

Проведений аналіз виявляє структурний парадокс, який полягає у тому, що Україна отримує значні міжнародні інвестиції в оновлення рухомого складу, але ефективність цих інвестицій обмежується критичним дефіцитом кваліфікованого персоналу. По-перше, необхідна обов'язкова інтеграція кадрових програм у проєкти інфраструктурного відновлення, кожен контракт на закупівлю нової техніки має включати компонент підготовки персоналу. По-друге, трансформація кваліфікаційних вимог при переході на електротранспорт збігається з постконфліктними потребами у перекваліфікації ветеранів та жінок, що створює можливість синергії програм «green reskilling» та соціальної реінтеграції. По-третє, інфраструктурне відновлення України потребує справедливого технологічного переходу [3, с. 10], адаптованого до постконфліктного контексту, якщо в ЄС основним викликом є перекваліфікація наявного персоналу, то в Україні необхідно буде одночасно подолати 30-відсотковий кадровий дефіцит та сформувати принципово нові компетенції в умовах триваючих бойових дій.

Список джерел

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). February 2026. URL : https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf (дата звернення 25.03.2026).

2. Lipman T. E. Recent Developments and Challenges with Electric Bus Implementation for Transit Fleets. Current Sustainable/Renewable Energy Reports. 2025. Т. 12, № 1. DOI: https://doi.org/10.1007/s40518-025-00267-8

3. Pronello C., Fedeli E. Just technology transition. A policy agenda to minimise the social impacts of digitalisation and automation on the transport

workforce. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives. 2025. T. 34. C. 101670. DOI: https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101670

5. Urban mobility in Kharkiv during the war. EU Urban Mobility Observatory. 22 September 2023. URL : https://urban-mobility-observatory.transport.ec.europa.eu/news-events/news/urban-mobility-kharkiv-during-war-2023-09-22_en (дата звернення 20.03.2026).

6. 90% of Mariupol's transport infrastructure destroyed by Russia cannot be restored – city council. Espreso. 2022. URL : https://global.espreso.tv/90-of-mariupols-transport-infrastructure-destroyed-by-russia-cannot-be-restored-city-council (дата звернення 22.03.2026).

7. On the Road to Recovery : Addressing Ukraine's Transport Labor Shortages / N. Kurshitashvili та ін. World Bank. URL : https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121325144510117/pdf/P170406-0c448adc-f66e-47e7-bfb9-8371347eb0d4.pdf (дата звернення 24.03.2026).

8. Гострий дефіцит кадрів: на станції метро «Майдан Незалежності» відкрився транспортний ярмарок вакансій. Вечірній Київ. 5 лютого 2025. URL : https://vechirniy.kyiv.ua/news/108318 (дата звернення 24.03.2026).

9. В КМДА розповіли про дефіцит фахівців у «Київпастрансі» та метро. УНН. 14 червня 2024. URL : https://unn.ua/news/v-kmda-rozpovily-pro-defitsyt-fakhivtsiv-u-kyivpastransi-ta-metro (дата звернення 24.03.2026).

10. Київський метрополітен запрошує на роботу жінок: які вакансії пропонують. НашКиїв.UA. 7 червня 2024. URL : https://nashkiev.ua/news/kiivskii-metropoliten-zaproshue-na-robotu-zhinok-yaki-vakansii-proponuyut (дата звернення 24.03.2026).

11. У Чернігові закривають деякі тролейбусні маршрути. Центр транспортних стратегій. 3 грудня 2024. URL : https://cfts.org.ua/news/2024/12/03/u_chernigovi_zakrivayut_deyaki_troleybusni_marshruti_skhema_81292 (дата звернення 25.03.2026).

12. She Drives: an open discussion on the achievements and challenges of the pilot project. UN Women – Ukraine. URL : https://ukraine.unwomen.org/en/stories/pres-reliz/2025/11/she-drives-vidbulasya-vidkryta-dyskusiya-pro-dosyahnennya-y-vyklyky-pilotnoho-proyektu (дата звернення: 11.04.2026).

13. Over 200 Ukrainian women have become bus and truck drivers. Humanitarian Media Hub. URL : https://hmh.news/en/5502/over-200-ukrainian-women-trained-as-bus-and-truck-drivers-thanks-to-the-reskilling-ukraine-project/ (дата звернення: 09.04.2026).

14. EIB provides €16.5 million for new public transport in war-torn cities of Ukraine. EIB. 19 December 2024. URL : https://www.eib.org/en/press/all/2024-517-eib-provides-eur16-5-million-for-new-public-transport-in-war-torn-cities-of-ukraine (дата звернення 27.03.2026).

ЯНОВСЬКА Вікторія,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
САЛІМОВСЬКИЙ Максим,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
освітня програма «Економіка», спеціальність 051 «Економіка»,
Національний транспортний університет (м. Київ)

ВПЛИВ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ НА СТРУКТУРУ ТА ЯКІСТЬ ЗАЙНЯТОСТІ

Сучасний ринок праці в Україні перебуває у стані фундаментальної трансформації під впливом глобалізації, цифровізації та кліматичних викликів, що накладаються на критичні умови воєнного стану. Після масованих атак на об'єкти енергогенерації (ТЕС, ГЕС) у 2024–2025 роках, дефіцит потужності в енергосистемі України у лютому 2026 року становив близько 4,3–4,5 ГВт (The Page, 2026). У цій ситуації роль альтернативної енергетики змінюється з екологічного тренду на ключовий інструмент зміцнення системи та забезпечення енергонезалежності громад.

Вплив відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) на сферу праці має структурно-складну природу. Прямий ефект виявлється у формуванні нових професійних ніш у сферах монтажу, експлуатації та сервісного обслуговування децентралізованих об'єктів. Зокрема, розвиток індустріальних парків із власними електростанціями сонячної генерації (СЕС) та впровадження систем накопичення енергії (BESS) створює попит на спеціалістів із гібридних систем та цифрового керування мережами (Kyivstar Business Hub, 2026). Опосередкований ефект виявляється через ланцюги постачання та розвиток розумних мереж (Smart Grids), що дозволяють підвищити ефективність майже на 40% (Nainggolan, 2025), проте вимагають від персоналу високих цифрових компетенцій та навичок кібербезпеки (IFEC, 2025).

Важливим аспектом є зміна якості зайнятості. Відповідно до затвердженого Національного плану з енергетики та клімату України до 2030 року (КМУ, 2024) передбачено досягнення частки відновлюваних джерел енергії на рівні 27% у валовому кінцевому енергоспоживанні. Реалізація зазначених цілей потребує значних інвестицій (понад 40 млрд дол. США) та формує передумови для розширення зайнятості у сфері «зеленої» енергетики (Energy Community, 2024). Проте галузь в Україні стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, зокрема технічних спеціалістів, що підтверджується сучасними дослідженнями ринку праці (IRENA, 2023). Основними причинами є міграційні процеси, наслідки війни та невідповідність освітніх програм потребам інноваційного сектору економіки (Ulandssekretariatet, 2025).

Трансформація якості зайнятості в секторі ВДЕ також пов'язана із децентра-лізацією енергосистеми, що стимулює розвиток локальних ринків праці. Створення об'єктів розподіленої генерації на базі територіальних громад

сприяє формуванню робочих місць безпосередньо в місцях споживання енергії, що є критично важливим для утримання людського капіталу в регіонах, які постраждали від бойових дій. Такий підхід забезпечує енергетичну автономність і підвищує стійкість місцевих економік до зовнішніх шоків (Центр Розумкова, 2024). Водночас, інтелектуалізація праці у цій сфері вимагає від фахівців володіння міждисциплінарними знаннями на стику енергетики, екологічного менеджменту та IT-аналітики, що автоматично переводить такі робочі місця до категорії високопродуктивної зайнятості.

Успішна реалізація «зеленого» переходу та максимізація позитивного впливу на ринок праці потребують системної адаптації освітньої інфраструктури. Згідно з аналітикою DiXi Group (2024), пріоритетним завданням є інтеграція стандартів енергосертифікації та енергоменеджменту в програми підготовки кадрів, що дозволить мінімізувати кваліфікаційний розрив між потребами інноваційних компаній та навичками пошукачів роботи.

Загалом, розвиток альтернативної енергетики в Україні в умовах 2026 року є екологічним зобов'язанням суспільства та інструментом реанімації ринку праці. Інвестиції у ВДЕ та цілеспрямований розвиток людського потенціалу дозволять сформувати нову структуру зайнятості, що базуватиметься на принципах високої технологічності та доданої вартості, забезпечуючи фундамент для довгострокового економічного відновлення країни.

Список джерел

1. Енергосистема 12 лютого: як змінився дефіцит після пікових морозів та ракетних атак. The Page, 12 лютого 2026. URL : https://thepage.ua/ua/news/stan-energosistemi-12-lyutogo-2026-deficit-svitla-robota-aes-ta-obsyagi-importu (дата звернення: 15.04.2026).

2. Український ринок праці у 2026 році: тренди від HR-експертів. Kyivstar Business Hub, 4 грудня 2025. URL : https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinskij-rinok-praczi-u-2026-roczi-trendi-vid-hr-ekspertiv (дата звернення: 15.04.2026)

3. Nainggolan J.B. Implementation of Smart Grid Technology to Increase The Efficiency of Electrical Energy Distribution In Urban Areas. Elimensi Journal of Electrical Engineering, Vol. 03, № 03, 2025, pp. 83–87. DOI: https://doi.org/10.54209/elimensi.v3i03.395

4. Відновлювальні джерела енергії в Україні: що змінилось у 2025 році? IFEC, 05 березня 2025. URL : https://www.ifec.org.ua/vidnovlyuvalni-dzherela-energiyi-v-ukrayini-shho-zminylos-u-2025-roczi/ (дата звернення: 15.04.2026)

5. Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року. Розпорядження Кабінет Міністрів України (КМУ), від 25 червня 2024 р. № 587-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 15.04.2026).

6. Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2023. International Renewable Energy Agency. IRENA, 2023, 88 p. URL : https://www.irena.org/Publications/2023/Sep/Renewable-energy-and-jobs-Annual-review-2023 (дата звернення: 15.04.2026).

7. Ukraine approves National Energy and Climate Plan as EU Accession Negotiations Begin. Energy Community, 25 June 2024. URL : https://www.energy-community.org/news/Energy-Community-News/2024/06/25b.html (дата звернення: 15.04.2026).

8. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. Ulandssekretariatet, 2025, 42 p. URL : https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

9. Омельченко В. Енергетика України 2024–2025 років у тумані невизначеності. Центр Розумкова, 01 жовтня 2024. URL : https://razumkov.org.ua/statti/energetyka-ukrainy-20242025-rokiv-u-tumani-nevyznachenosti (дата звернення: 15.04.2026).

10. Ukrainian Energy Security Dialogue 2024: головні виклики, рішення та перспективи енергетичної безпеки України. DiXi Group, 06 грудня 2024. URL : https://dixigroup.org/ukrainian-energy-security-dialogue-2024-golovni-vyklyky-rishennya-ta-perspektyvy-energetychnoyi-bezpeky-ukrayiny/ (дата звернення: 15.04.2026).

ЯНОВСЬКА Вікторія,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Національний транспортний університет (м. Київ)
ЧАВУСОВА Маргарита,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП »Економіка»
Національний транспортний університет (м. Київ)

ІНВЕСТИЦІЇ В ПРОФЕСІЙНУ ОСВІТУ ЯК ПЕРЕДУМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ МАСШТАБНИХ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ

Наше покоління застало досить важкий період в історії України. Прямі збитки в Україні вже досягли 152 мільярдів доларів на момент 2023 року, які тільки збільшуються [1]. Порівнюючи нашу складну економічну ситуацію з другою світовою, маємо значні відмінності, такі як: Швидкість технологічних змін (у 1945 році технології були стабільними. Сьогодні технології змінюються швидше, ніж триває цикл будівництва великого об’єкта). Глобальна конкуренція: Україна конкурує за інженерів з усім світом [8]. Якщо умови праці та рівень підготовки вдома будуть низькими, то люди виїжджатимуть до країн, що не воюють. Отже ми маємо розуміти, що одним з най головніших ресурсів для відбудови є людський капітал, який на даний момент обмежений в нашій країні. На даний момент дослідники визначають , що в України є усі шанси для настання демографічної кризи та скорочення населення на 24–33% залежно від тривалості війни [2], а саме: додаткова смертність через війну, зростання еміграції (біженці), менша народжуваність та ймовірна втрата територій з населенням, яке там проживає. Це спричинить суттєвий дефіцит робочої сили. У 2021 р. чисельність

населення України становила 41,2 млн, робочої сили – 17,4 млн осіб, що складало 42,2% населення [3, с. 8].

За оцінкою Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України (ІДСД), на початок 2023 р. нараховувалось 37,6 млн осіб, на початок 2037 року – близько 30,5 млн осіб[3, с.12] за оптимістичним сценарієм . При скороченні чисельності населення до 33,6 млн, кількість робочої сили не перевищуватиме 14 млн осіб, чого, за попередніми оцінками, буде недостатньо для освоєння прогнозованих обсягів інвестицій та повноцінного відновлення усіх галузей економіки [3, с. 15]. Отже нам потрібно залучити як умога більше людей для відновлення держави ,повернути біженців, підвищити народжуваність , залучити молодь до вступу в вищі навчальні заклади України та залучення іноземних студентів. На даний момент згідно зі звітами 2025-2026 років, дефіцит кадрів у будівництві сягає понад 30%. На одного кандидата припадає в середньому 2.4 вакансії [4]. При цьому лише 13–36% випускників профтехучилищ працюють за спеціальністю, що підкреслює проблему якості навчання.

Спираючись на план для реалізації (2024–2027) Ukraine Facility [5], ми бачимо, що інвестори планують залучення не малих коштів на відбудову держави. Тому важливо підготувати нових кваліфікаційних працівників. Впровадити моделі «інфраструктурного освітнього збору», де 1% від бюджету кожного великого об’єкта відновлення буде спрямовано на підготовку кадрів саме для цього сектору [7]. Це дозволить перейти від бюджетного утримання закладів ПТО до цільового інвестування в компетенції. Важливим інструментом є Державно-приватне партнерство (ДПП), де бізнес виступає замовником та співорганізатором навчального процесу. Також маємо не забувати ,що Відбудова має базуватися на стандартах Build Back Better (кращі, ніж було) [6]. Це вимагає інтеграції в освітній процес:

BIM-технологій: для цифровізації будівництва;

VR/AR-симуляторів: для безпечного навчання операторів складної техніки;

«Зелених навичок» (Green Skills): для впровадження енергоефективних рішень. Дуальна освіта 2.0 має стати стандартом, де будівельний майданчик перетворюється на основну навчальну лабораторію.

Ветеранський ресурс як стратегічний актив: Реінтеграція ветеранів через програми «bridge-learning» (швидких адаптаційних курсів) дозволяє конвертувати їхній унікальний досвід управління складною технікою, логістики та стресостійкості в інженерно-технічний потенціал країни. Це вирішує одночасно дві задачі: дефіцит кадрів та соціальну адаптацію захисників.

Маємо розуміти, що інвестування в професійну освіту це не просто супутні витрати, а важлива частина сьогодення яку ми маємо підтримувати, залучати нових інвесторів для майбутнього нашої держави. Лише завдяки створення гнучкої, високотехнологічної системи ПТО ми зможемо відновитись наче фенікс. Це дозволить нам забезпечити сталість відновлення, стати більш конкурентоспроможними на ринку та зменшити залежність від іноземних підрядників.

Список джерел

1. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) / The World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Washington, 2023. URL : https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rapid-damage-and-needs-assessment (дата звернення: 15.04.2026).

2. Ukraine: Population and displacement trends / United Nations. New York, 2023. URL : https://www.un.org/en/ukraine (дата звернення: 15.04.2026).

3. Оцінка чисельності населення України та прогноз до 2037 року / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2023. URL : https://idss.org.ua (дата звернення: 15.04.2026).

4. Ринок праці України в умовах війни / Міністерство економіки України. Київ, 2025. URL : https://www.me.gov.ua (дата звернення: 15.04.2026).

5. Ukraine Facility Plan 2024–2027 / European Commission. Brussels, 2024. URL : https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-facility_en (дата звернення: 15.04.2026).

6. Build Back Better: Reconstruction after crises / OECD. Paris, 2021. URL : https://www.oecd.org (дата звернення: 15.04.2026).

7. Technical and Vocational Education and Training (TVET) / UNESCO. Paris, 2022. URL : https://unevoc.unesco.org (дата звернення: 15.04.2026).

ДЛЯ НОТАТОК

Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України:
збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції
23 квітня 2026 р., м. Київ
(українською, англійською мовами)

Загальна редакція : Світлана КАЛІНІНА

Комп’ютерна верстка: Ольга ЛЕЛЮК, Світлана ЛАНСЬКА